



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA ENTIDADE
ALUPORT – MATRIZES DE PORTUGAL, LDA -
A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA A
TOMADA DE DECISÃO**

Inês Ferreira dos Anjos

**Coimbra
Julho de 2013**



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA ENTIDADE ALUPORT – MATRIZES DE PORTUGAL, LDA - A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA A TOMADA DE DECISÃO

Inês Ferreira dos Anjos
Nº 12580

Realizado sob a orientação de Dr.^a Lúcia Maria Rodrigues dos Santos, Docente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e supervisão de Maria Judite Alves Cardoso Almeida

Estágio de natureza profissional para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial

Coimbra
Julho de 2013

Agradecimentos

À minha família,
ao meu namorado,
à minha orientadora, professora Lúcia,
ao senhor Macedo,
à minha supervisora, Judite Almeida,
e, finalmente, a todos os meus colegas de trabalho.

Resumo

Este trabalho surge como o culminar do estágio curricular de seis meses necessário para a obtenção do grau de mestre em gestão empresarial. O tema que a mestranda escolheu para este estudo foi a importância da contabilidade para a tomada de decisão nas entidades, por achar que este é interessante e, de grande importância no mundo dos negócios quotidiano. Nesse sentido, é apresentada primeiramente a revisão bibliográfica, seguida das metodologias e objectivos, apresentação da empresa e das actividades realizadas, contributo para a entidade e limitações ao estágio.

Palavras-Chave: contabilidade, tomada de decisão, indicadores financeiros, indicadores não financeiros

Abstrac

This work appears as the culmination of the six-month traineeship required to obtain a master's degree in business management. The subject chosen by the graduate student for this study was the importance of accounting for decision making in organizations, for considering this is interesting and of extreme importance in the daily business activities. In this sense, it is first presented the literature review, then the methodologies and objectives, presentation of the company and activities, contribution to the entity and limitations to the stage

Key-Words: accountability, decision-making, financial indicators, non-financial indicators

Índice

Índice de Ilustrações	v
Lista de Siglas.....	vi
Introdução	1
Capítulo I - Enquadramento teórico	4
1.1. A contabilidade como sistema de informação	4
1.1.1. Relação custo-benefício da informação.....	7
1.2. A Contabilidade e a sua importância para a tomada de decisões.....	8
1.2.1. Contabilidade Financeira.....	12
1.2.2. Contabilidade de Gestão.....	16
1.2.3. Contabilidade financeira e Contabilidade de gestão.....	19
1.3. As insuficiências da Contabilidade	20
Capítulo II – Objectivos e Metodologia.....	25
2.1. Objectivos	25
2.2. Investigação qualitativa	26
2.3. Tratamento da informação obtida	27
Capítulo III – Caracterização da Aluport – Matriz de Portugal, Lda	28
3.1. Contexto Macro e Micro da entidade	28
3.1.1. Análise <i>SWOT</i>	28
3.1.2. Análise PEST	30
3.2. Caracterização da entidade	32
3.2.1. Principal actividade	33
3.2.2. Missão e valores.....	37
Capítulo IV - Actividades realizadas.....	40
4.1. Tomada de conhecimento da entidade.....	40
4.1.1. Questionário acerca do risco inerente da entidade.....	41
4.1.2. Questionários sobre o controlo interno	44
4.2. Contabilidade	47
4.6. Estudo sobre a importância da Contabilidade na tomada de decisão na Aluport – Matriz de Portugal, Lda	58
4.7. Contributos para a entidade.....	62
Capítulo VI - Limitações do estágio.....	63
Conclusão	64
Bibliografia.....	66
Webgrafia	70
Anexos.....	71
Anexo 1 - Questionários entregues no Departamento Financeiro e ao Gerente.....	i
Anexo 2 – Resultados dos Questionários	iii
Anexo 3 – Existência de informação contabilística periódica para o exercício das funções.....	v

Anexo 4 - Importância da informação contabilística para o exercício das funções	vi
Anexo 5 – Informações úteis ao desempenho das funções e a sua disponibilização ...vii	
Anexo 7 – Acesso a outras informações	ix
Anexo 8 – Questionário sobre o Risco inerente da entidade	x
Anexo 9 - Produção	xii
Anexo 10 – Vendas	xiii
Anexo 11 – Existências.....	xv
Anexo 12 – Procedimento Contabilístico.....	xvii

Índice de Ilustrações

Índice de Figuras

Figura I.1 – Processo Contabilístico.....	9
Figura III.1 – Organograma da Aluport.....	36

Índice de Imagens

Imagem III.1 – Instalações da Aluport em 1979.....	33
Imagem III.2 – Matrizes de Extrusão de Alumínio.....	34
Imagem III.3 – Matrizes para a extrusão de Alumínio.....	34
Imagem III.4 – Instalações da Aluport em 2006.....	36

Índice de Quadros

Quadro I.1 – Fases do processo de tomada de decisão.....	10
Quadro I.2 – Utentes das Informações Financeiras.....	16
Quadro I.3 – Contabilidade de Gestão vs. Contabilidade Financeira.....	20
Quadro III.1 – Matriz SWOT da Aluport.....	29
Quadro III.2 – Análise PEST da Aluport.....	31

Lista de Siglas

AAA – American Accounting Association

CSC – Código das Sociedades Comerciais

IASB – International Accounting Standards Board

IASC – International Accounting Standards Committee

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

Introdução

Para a obtenção do grau de mestre em gestão empresarial a mestranda optou pela opção estágio de natureza profissional e relatório. Após uma pesquisa em Águeda, concelho de residência da mestranda, tendo em conta alguns requisitos mínimos como a estabilidade ou boa reputação da entidade, a mestranda escolheu como entidade receptora do estágio a Aluport – Matriz de Portugal, Lda (doravante Aluport).

A escolha desta modalidade prendeu-se com o facto de a mestranda ainda não ter a experiência cada vez mais valorizada no mundo empresarial. Assim a mestranda escolheu colocar os ensinamentos teóricos à prova e ganhar competências profissionais, pessoais e comportamentais, inerentes à inserção no mundo do trabalho.

Nesse sentido foram estabelecidos dois objectivos gerais e alguns específicos. Os objectivos gerais consistiam por um lado colocar em prática os conhecimentos teóricos obtidos na componente lectiva do mestrado, e por outro preparar a mestranda para a entrada no mundo do trabalho, tanto ao nível das competências necessárias para ser uma boa profissional na área da contabilidade, como ao nível das competências básicas de trabalho em equipa e respeito pelo colega de trabalho.

Os objectivos específicos residiam em conhecer as principais funções exercidas na entidade, obter conhecimentos práticos da entidade, aperfeiçoar o espírito de equipa, cada vez mais valorizado no meio empresarial, e perceber qual a importância que nos vários sectores da entidade é dada à contabilidade para o processo da tomada de decisão.

A importância da contabilidade para a tomada de decisão nas entidades não é um assunto pacífico. Apesar de todos os autores considerarem que as informações prestadas pela contabilidade são fulcrais para que os utentes possam tomar decisões apropriadas e conscientes, alguns consideram que

existem outras informações, fornecidas com base em indicadores não financeiros, que têm tanto valor como as financeiras.

Foi nesse sentido que a mestranda decidiu desenvolver o tema da importância da contabilidade para a tomada de decisões, estudando especificamente o caso da Aluport. A escolha prendeu-se com o facto de a mestranda considerar o tema bastante interessante e cada vez mais importante nos dias de hoje, podendo este funcionar como vantagem competitiva.

No capítulo primeiro tem início o trabalho com a revisão literária revelando as opiniões de vários autores quanto à importância da contabilidade inicialmente nas entidades e depois para o processo de tomada de decisão. Segue-se a explanação da metodologia a seguir que se baseia na observação directa dos comportamentos, atitudes e valores dos colaboradores da Aluport e também inclui um questionário entregue aos responsáveis de cada departamento.

O capítulo segundo contempla a metodologia escolhida pela mestranda. Tendo em conta os objectivos definidos para o seu trabalho a mestranda considerou que a metodologia mais indicada era a qualitativa. Para a prossecução dos objectivos a mestrada baseou-se nos ensinamentos obtidos através do trabalho e interacção com todos os colaboradores e realizou um questionário a ser preenchido pelos directores de cada departamento.

No terceiro capítulo é feita apresentação da entidade. Esta consiste na explicação da sua principal actividade, as análises ao seu macro e microambiente, sendo privilegiadas a análise SWOT e PEST. São também evidenciados a missão, valores e vectores estratégicos da entidade.

O quarto capítulo versa sobre as actividades realizadas durante o estágio curricular, a sua explicação e a sua importância para a aprendizagem da mestranda. Estas actividades incluem o estudo da mestranda acerca da importância da contabilidade na tomada de decisões. Neste capítulo está também versado o contributo da mestranda para a entidade.

Finalmente o quinto e último capítulo revela as limitações que foram surgindo ao longo de todo este processo.

Capítulo I - Enquadramento teórico

Neste capítulo será dada uma visão da contabilidade como sistema de informação para as entidades, a sua importância para as mesmas e as insuficiências que esta, como qualquer outro ramo do saber, tem.

1.1. A contabilidade como sistema de informação

Hoje em dia, as entidades económicas já não podem ser guiadas pelos métodos tradicionais que se baseavam na intuição, experiência e talento do gestor. Isto acontece pela complexidade crescente dos elementos, gerada pela dinâmica do processo económico tanto na produção como em outros campos de actividade (Corina e Nicolae, 2010: 694).

Barata (1999: 15) afirma que a contabilidade é a única ciência necessária para a gestão de todas as entidades, desempenhando um papel fundamental na sociedade. No que toca às entidades presta informação imprescindível para a gestão e controlo do património, e consequente avaliação dos resultados e do desempenho da gestão

Muitos indivíduos vêem a contabilidade como uma ciência muito técnica, utilizada apenas por contabilistas profissionais. Na realidade quase todos nós usamos a contabilidade no nosso dia-a-dia. A informação contabilística é o meio através do qual medimos e comunicamos acontecimentos económicos (Williams *et al.*, 2010: 4).

De acordo com Araújo e Machado (1999: 393), a contabilidade fornece informação financeira quantitativa às partes interessadas, ajudando na tomada de decisão acerca dos recursos, quer em entidades com fins lucrativos, quer em entidades sem fins lucrativos. Identifica também os acontecimentos e transacções respeitantes à actividade económica. Uma das suas principais características é a de limitar todos os acontecimentos e transacções de uma entidade, a poucas contas, mas importantes e interrelacionadas, que quando dispostas correctamente nas demonstrações financeiras, demonstram claramente a posição financeira e os resultados das operações da entidade. Também é responsável por compilar e comunicar as informações essenciais a

uma grande variedade de pessoas, como sendo os accionistas, os investidores e ao mercado em geral. Muito sucintamente é responsável por:

“identificar, mensurar, analisar e comunicar informação financeira, acerca de entidades, às pessoas interessadas”.

A contabilidade é uma ciência que está dividida em vários ramos, consistindo no analítico, financeiro, gestão entre outros. Qualquer que seja o ramo sobre o qual nos debrucemos é bastante difícil conseguir uma definição sucinta e ao mesmo tempo completa, isto porque é praticamente impossível ter uma definição que não englobe características dos ramos complementares ao estudado e que abranja todas as características do ramo que se pretende estudar (Costa e Alves, 2008: 42).

A Contabilidade tem acompanhado o Homem na sua evolução, portanto tal como ele tem vindo a modificar-se, quer quanto ao âmbito do seu objecto, quer quanto aos seus métodos, traduzindo-se isto nos seus instrumentos de trabalho e a definição que dela se tem. Esta evolução é visível através das opiniões de vários autores que conforme a sua evolução a foram considerando como uma arte, uma tecnologia ou uma ciência (Costa e Alves, 2008: 42).

Também Borges *et al.* (2010: 30) são da opinião que a contabilidade tem vindo a acompanhar o Homem ao longo dos anos. Estes acreditam que o seu nascimento é explicado pela necessidade do Homem em manter um registo de determinadas grandezas, de modo a que, facilmente e em qualquer momento pudesse saber a sua extensão. Já em meados da década de 50 do século XX, o *American Institute of Certified Accountants* esclarecia o conceito de contabilidade como sendo o registo, classificação e sumário, de forma organizada, das transacções e eventos de natureza financeira, ainda que não totalmente, de modo a permitir a sua tradução posterior.

Pode-se dizer que “as relações escritas das operações comerciais são tão velhas como o mundo”¹, isto é, são visíveis provas da existência da contabilidade desde os primórdios da humanidade. Os primeiros registos da contabilidade são para além da contagem pelos dedos, o registo em rochas ou placas dos seus pertences, para que a qualquer momento fosse possível saber quanto tinham, quais as suas obrigações e quais os seus deveres. Com o desenvolvimento do comércio tornou-se imperativo desenvolver as capacidades de registo do homem para, por um lado acompanhar o aumento da sua propriedade, e por outro para deixar o seu legado às gerações vindouras (Barata, 1999: 17-18).

A contabilidade deixa assim de ser um mero alinhamento de números para se tornar num registo dinâmico que regista cronologicamente todas as operações, controlando também os seus efeitos no que toca ao património funcionando, por um lado como uma “memória” da entidade, e por outro como uma “bússola” já que o conhecimento em qualquer altura da situação dos negócios da entidade permite tomar a decisão mais acertada (Barata, 1999: 24).

De acordo com Borges (2010: 31) os indivíduos que fazem carreira na área da Contabilidade podem enveredar por três ramos diferentes:

- preparar as demonstrações financeiras;
- certificar as demonstrações financeiras;
- analisar as informações fornecidas pelas demonstrações financeiras.

Já Barata (1999: 30-31) defende que as pessoas que fazem da contabilidade a sua profissão devem manter a sua independência assente em:

- associações profissionais que primem pela exigência e rigor dos seus associados;
- adequados controlos de qualidade, com duras penalizações para os infractores;

¹ Citando Jenny, E. G., Niedermeyer, G. *Les Fraudes en Comptabilité*. Paris: Edição Dunod, 1947: 1.

- consistente formação superior, aliada a uma boa cultura geral e valores éticos e morais incensuráveis (Barata, 1999: 30-31).

A contabilidade abriu horizontes a profissionais com os mais variados níveis de formação, muitas vezes com graves falhas, o que também não contribui para a melhoria da imagem do profissional contabilista, já que muitos usufruem desse título sem que tenham classificações suficientes para tal. Assim sendo, considera-se que esta característica de abraçar profissionais de tantas áreas diferentes é o seu ponto mais forte, mas também a sua maior fraqueza, já que torna mais difícil a formação de um grupo coeso e homogéneo (Barata, 1999: 34).

Nos dias que correm, a contabilidade é assumida como um sistema de informação essencial para a tomada de decisão, já que ela constitui a ligação entre a fonte de informação, a organização e os utilizadores dessa mesma informação em todas as suas dimensões (Borges *et al.*, 2010: 31).

1.1.1. Relação custo-benefício da informação

É inegável a importância da informação, no entanto nem toda a informação que é produzida acrescenta valor à entidade.

Assim sendo relação custo-benefício é importante de ser estudada, visto que o primeiro critério para a escolha de uma alternativa de entre um conjunto é precisamente o benefício que ela vai trazer por contrapartida do custo que vai acarretar. Só será adoptado um sistema de contabilidade de gestão se os benefícios que dele advenham sejam superiores aos custos que ele implica (Horngren, 2000: 5).

Os dados e mensagens presentes nas bases de dados de qualquer sistema de informação podem abranger muitos aspectos da actividade. Quanto mais completo e sofisticado for o programa informático que se utiliza maior será a quantidade de dados disponíveis. Sempre que possível deve-se completar a

informação utilizando fontes externas, tendo-se sempre em conta que a informação tem os seus custos (AECA, 2003: 27).

Quando se desenha um sistema de informação deve-se considerar que um sistema que produza mais informação do que a necessária pode ter custos superiores aos benefícios, assim sendo aquando da sua implementação devem ser definidos os tipos de informações necessários para a continuidade das actividades da entidade. No entanto, deve sempre comparar-se o custo da informação com o seu benefício potencial. Só deveríamos adquirir informação quando o custo da sua obtenção fosse inferior ao benefício de a possuir. Uma forma de determinar o valor da informação é comprando o resultado da decisão com informação extra com o resultado da decisão sem essa informação (AECA, 2003: 27-29).

1.2. A Contabilidade e a sua importância para a tomada de decisões

*“A decision, very simply, is a choice between two or more alternatives”
(King et al., 1997: 2).*

Em qualquer que seja a área, para que seja possível tomar uma decisão sobre que assunto for, a informação é essencial, podendo considerar-se como um dos pilares das sociedades modernas (Costa e Alves, 2008: 37).

Allen *et al.* (2005: ix) defendem que os gestores necessitam de informação correcta, atempada e relevante de forma a compreenderem o que realmente se passa nos seus negócios. Essa informação pode ser usada como base para perceber em que medida os seus bens são protegidos, como meio para avaliar o desempenho e como base para inúmeras decisões de negócios.

Todos os indivíduos são decisores. Todos os dias centenas de decisões são tomadas, umas com mais ponderação, outras com menos. Independentemente da complexidade, todos os indivíduos necessitam de

algum tipo de informação para adoptar decisões apropriadas (King *et al.*, 1997:1).

Quando se refere que os utilizadores necessitam de informação para a tomada de decisões é necessário entender o verdadeiro significado desta palavra, visto que os dados são uma coisa diferente de informação (AECA, 2003: 14).

Para tomar decisões é necessário ter disponíveis dados apropriados, que devem ser submetidos a uma rigorosa análise para que estes se tornem em informação. Um sistema de informação inclui pelo menos três fases: dados, processo de decisão e informação. Os dados são os inputs de todo o processo de decisão, o processo de decisão é o modelo ou metodologia utilizado na análise e tratamento dos dados, e a informação é o output do sistema, isto é, a resposta que o decisor ou o utilizador necessitavam (AECA, 2003: 14).

Williams *et al.* (2010: 5) consideram que o processo contabilístico produz informação que os utilizadores vão ter como base para a tomada de decisão. Estas decisões vão ser tomadas tendo em conta acções específicas dando origem às actividades económicas. Estes autores muito simplesmente defendem que o processo contabilístico é um ciclo como se comprova no esquema seguinte:



Fonte: adaptado de Williams *et al.*, 2010: 5

Figura I.1 – Processo contabilístico

King *et al.* (1997: 6) na sua obra fazem uma abordagem ao processo de tomada de decisão. No seu estudo consideram as seguintes fases para a tomada de decisão:

Quadro I.1 – Fases do processo de tomada de decisão

Fases	Descrição
Identificar a necessidade de uma decisão	São imensos os factores que podem influenciar essa decisão como por exemplo as preferências do utente. São definidos critérios específicos para a decisão tendo em conta os objectivos
Recolha de informação	A informação é essencial para a tomada de decisão já que é esta que nos permite identificar as várias alternativas e em que é que estas realmente consistem.
Identificação e avaliação de alternativas	São várias as alternativas que se apresentam para cada problema, mas os utentes estão limitados àquelas de que têm conhecimento. Com a informação recolhida na fase anterior os decisores podem avaliar quais as melhores alternativas tendo em conta as futuras consequências de cada uma.
Tomada de decisão	Considerando as possíveis consequências da cada uma das alternativas identificadas, o decisor escolhe aquela que lhe parece a melhor e a que trará maior satisfação.

Fonte: King *et al.* (1997: 6)

Também a AECA no seu boletim Contabilidad de Gestión para la Toma de Decisiones considera as mesmas fases que King, mas considera que se devem acrescentar mais duas fases após a tomada de decisão: a comparação dos resultados obtidos com os resultados esperados e a investigação das falhas e suas conseqüentes correcções.

Após a escolha da alternativa que se considera ser a mais adequada e da conseqüente tomada de decisão, impõe-se comparar os resultados obtidos com os esperados. Este passo é denominado processo de controlo e permite

aos responsáveis pela entidade fazer acções correctivas quando os resultados alcançados são diferentes dos planeados (AECA, 2003: 21).

O processo de controlo referido na fase anterior culmina na investigação dos desvios e posterior correcção. Os responsáveis pela entidade devem apurar as causas que levaram a que os resultados obtidos após a tomada de decisão fossem diferentes do esperado e, se possível, corrigir esses desvios (AECA, 2003: 22).

Numa economia de mercado, a informação é imprescindível para a tomada de decisões conscientes relativas à distribuição dos recursos da entidade. Quando os utentes tomam decisões ponderadas e fundamentadas, os recursos são distribuídos de maneira a atingir os seus objectivos e suprir as suas necessidades de modo mais eficiente e eficaz que os seus concorrentes. Existe uma grande variedade de decisões que todos os dias são tomadas nas empresas, e para tomar essas decisões são tidos em conta vários tipos de informação. Um desses tipos é a informação contabilística (King *et al.*, 1997: 14-18).

Como a contabilidade é largamente utilizada para descrever vários tipos de negócios é dito que esta é a linguagem dos negócios. Investidores, credores, gestores e outros utilizadores das informações financeiras necessitam de claro entendimento acerca dos conceitos contabilísticos de modo a perceber a entidade no seu pleno (Williams *et al.*, 2010: 4). King *et al.* (1997: 2) concordam com esta classificação atribuída à contabilidade pois consideram que é de extrema importância a sua função de comunicar o conhecimento relevante aos diversos utentes para que estes tomem decisões acertadamente.

Williams *et al.* (2010: 4) afirmam que o principal objectivo da contabilidade é fornecer informações que sejam úteis para a tomada de decisão. A contabilidade não deve ser vista como um fim, mas sim como um meio para atingir um fim. De acordo com King *et al.* (1997: 2) a informação contabilística existe por ter valor para a tomada de decisão.

A contabilidade é um verdadeiro sistema de informação para as entidades já que valoriza os seus recursos disponíveis, as obrigações assumidas e os meios para a obtenção dos recursos, os direitos assumidos e as obrigações derivadas das transmissões de bens e serviços obtidos. A contabilidade é também responsável por adequadamente transmitir os resultados dessas valorizações aos utentes interessados nessa informação (Costa e Alves, 2008: 37).

Anton e Trifan (2011: 180-182) acreditam que saber a informação certa no momento oportuno é determinante para conseguir alcançar os resultados esperados dos actuais sistemas de informação. Por isso a quantidade e a qualidade da informação contabilística deve fazer face às necessidades de informação essenciais para correctamente fundamentar a decisão financeira. Quanto mais complexa e diversa for a actividade da entidade, maior é a necessidade de informação para o gestor. Neste sentido, também King *et al.* (1997: 22) afirmam que não importa o quão importante é uma informação se ela não for transmitida da maneira correcta, à pessoa correcta e no momento correcto. Ainda neste sentido, Peter Drucker citado por Corina e Nicolae (2010: 695), conhecido como o fundador da administração moderna afirma que:

“(...) the manager will never be able to take over all actions needed. Most decisions are based on incomplete knowledge – due to the fact that information is not available and it would cost too much time and money. Nothing is more painful, more common than the presupposition that we should wait for decisions based on incomplete information”.

1.2.1. Contabilidade Financeira

A comunidade financeira sempre considerou a contabilidade como sendo uma das principais ferramentas no processo de tomada de decisão. O

“*Statement of Basic Accounting Theory*” elaborado pela *American Accounting Association* (doravante AAA) define o objectivo da contabilidade como sendo a interpretação de dados financeiros de modo a obter linhas gerais de acção para os gestores, investidores e outros utentes. O comité também dá uma definição de contabilidade que se centra na identificação, mensuração e comunicação de eventos económicos com vista a permitir que sejam tomadas decisões ponderadas por parte dos utentes dessas informações (Riahi-Belkaoui, 1992: 1-2).

Kotane e Kuzmina-Merlino (2011: 217) defendem que a análise de indicadores financeiros permite obter informação adicional e conhecimento acerca do estado da entidade e pode ser bastante útil para a tomada de decisão.

Kaplan e Atkinson (1988), citados por Kotane e Kuzmina-Merlino (2011: 217), consideram duas razões para a universalidade do uso dos indicadores financeiros. A primeira prende-se com o facto das medidas financeiras se enquadrarem directamente com os objectivos a longo-prazo das entidades que quase sempre são completamente financeiros. A segunda tem a ver com o facto de os indicadores financeiros quando correctamente escolhidos, proporcionam uma vista geral da entidade. Uma medida financeira de desempenho correctamente escolhida é uma medida resumo do sucesso das estratégias da organização.

Pedrosa (2005), defende que a contabilidade é fulcral para qualquer empresa porque, a informação financeira que produz visa facilitar a análise dos dados e dos objectivos estabelecidos. Não obstante, assume que a contabilidade é ainda, em muitos casos, considerada como uma burocracia, não lhe sendo atribuído os benefícios resultantes da sua utilização.

Já Costa e Alves (2008: 37-38) acreditam que a contabilidade é uma ferramenta de gestão, isto é, a informação por ela produzida é imprescindível para que os gestores possam fazer o seu trabalho na perfeição. Verificaram ao longo da sua pesquisa que nas entidades modernas o papel da informação

financeira torna-se cada vez mais importante devida à cada vez maior separação entre os detentores do capital e os gestores dessas entidades, já que a referida separação exige uma maior transparência de processos, o que não ocorreria se os detentores do capital fossem simultaneamente os gestores.

O objectivo principal da contabilidade prende-se com o desenvolvimento e o fortalecimento do tecido empresarial acompanhando os empresários de forma sustentada na resolução dos seus problemas e ajudar no planeamento estratégico da empresa. De forma muito simples, ajudar nas suas decisões financeiras (Vanzela, 2003).

Segundo Mendes (1996) a contabilidade é vista como uma ferramenta de gestão e uma fonte de informação essencial para que os gestores tomem decisões ponderadas nas empresas. Contudo, a contabilidade também exerce um papel de importância quando analisada sob o prisma económico, já que auxilia na tomada de decisões, permitindo a optimização dos recursos através da minimização dos custos e maximização dos lucros.

De acordo com o estudo elaborado por Nunes e Serrasqueira (2004: 92), aquando do momento da tomada de decisão os gestores consideram a informação contabilística crucial para análise da capacidade financeira, custos associados ao investimento, a sua rentabilidade esperada, o seu período de recuperação, e o fluxo de caixa da empresa (por ordem de importância).

Kotane e Kuzmina-Merlino (2012: 216) afirmam que a avaliação do desempenho e situação financeira de pequenas entidades tem um papel crucial na tomada de decisões, já que ajuda a definir os riscos e os potenciais benefícios do planeamento do desempenho empresarial. A exploração e avaliação do significado dos indicadores financeiros é uma solução de sucesso para os problemas de gestão das entidades.

Hopwood (1972) citado por Kotane e Kuzmina-Merlino (2012: 217) defende que as medidas financeiras podem levar a um comportamento

favorável por parte dos subordinados uma vez que a sua objectividade reduz a incerteza destas medidas.

Ainda Baba (2010), citado por Anton e Trifan, defende que a eficiência da actividade de gestão é baseada na qualidade das informações financeiras obtidas. Para o autor, a informação é vista como um suporte para a gestão da entidade já que esta deve preencher as necessidades de informação até dos utentes com menor conhecimento económico (2011: 182).

Tendo em conta as opiniões dos autores citados anteriormente compreendemos que as informações contabilísticas são de grande importância e desempenham um papel fundamental no mundo empresarial, então é essencial que essas informações representem a realidade de modo verdadeiro e apropriado. Este pensamento é corroborado pelo Código das Sociedades Comerciais (CSC), que no seu artigo sessenta e seis determina que “o relatório de gestão deve conter pelo menos, uma exposição fiel e clara sobre a evolução dos negócios, do desempenho e da posição da sociedade, bem como uma descrição dos principais riscos e incertezas com que a mesma se defronta” (Costa e Alves, 2008: 38).

Em Julho de 1989, o *International Accounting Standards Committee* (IASC), agora *International Accounting Standards Board* (IASB), promulgou um documento² no qual define que os utentes das demonstrações financeiras englobam os investidores, trabalhadores, financiadores, fornecedores clientes, Governo e o público em geral (Costa e Alves, 2008: p.40).

Exploremos então as necessidades de informação contabilística de cada um destes grupos.

² *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*

Quadro I.2 – Utentes das informações financeiras

Utentes	Necessidades
Investidores	Procuram informação que lhes indique se devem comprar, vender ou manter os investimentos feitos nas entidades, e também que lhes permita avaliar a capacidade da entidade em pagar dividendos.
Colaboradores	Estão interessados na informação que diga respeito à estabilidade da entidade, e também à capacidade da entidade em pagar as remunerações e em manter / criar postos de trabalho.
Financiadores	Querem ter acesso à informação que lhes permita saber se os empréstimos concedidos vão ser pagos nas datas previamente estabelecidas.
Fornecedores	Assim como os financiadores, os fornecedores interessam-se na informação que avalia a capacidade da entidade em pagar as dívidas contraídas perante terceiros.
Clientes	Os clientes desejam estar a par da situação a longo prazo da entidade, especialmente se já estabeleceram relações para o futuro com estas.
Governo	Está interessado nas actividades das entidades, exigido informações de modo a regular a sua actividade, determinarem as tributações a que estão sujeitas e para informações estatísticas.
Público em geral	O público em geral também está bastante interessado nas informações financeiras das entidades já que estas lhes transmitem informações acerca, por exemplo, da prosperidade ou não das entidades que se traduz num possível incremento dos níveis de empregabilidade.

Fonte: Adaptação de Rodrigues (2009: 49)

De acordo com Allen *et al.* (2005: ix) uma parte significativa da informação necessária para os gestores está relacionada com contabilidade. Isto significa que um adequado sistema de controlo e de contabilidade de gestão é essencial para uma entidade bem gerida, sendo que por vezes esses sistemas são a chave para uma vantagem competitiva.

1.2.2. Contabilidade de Gestão

A contabilidade de gestão é definida pela AAA como a ciência que “inclui a consideração dos modos de como a contabilidade pode ser sintetizada, analisada e apresentada em relação a problemas específicos, decisões, e tarefas diárias do âmbito da gestão” (Riahi-Belkaoui, 1992:1).

Podem ser identificadas quatro períodos no desenvolvimento da contabilidade de gestão. No primeiro, antes de 1950, pautava pela descrição dos custos e do seu controlo, depois de 1965, centrava-se no fornecimento de

informação para o planeamento e controlo de gestão, após o ano de 1985 consistia na utilização eficiente dos recursos, e depois de 1995 passou a ter a função de criação de valor com a utilização eficaz dos recursos. Todas estas fases representam a adaptação da contabilidade de gestão às mudanças organizacionais que se faziam sentir (Oliveira *et al.*, 2005: 20).

Inicialmente a contabilidade é vista como uma mera actividade técnica, importante para o alcance dos objectivos da entidade. Na sua segunda fase, é encarada como uma actividade de apoio aos gestores na tomada de decisão. Nas suas duas últimas fases passou a dar-se mais importância à eficácia e eficiência da utilização dos recursos na criação de valor (Oliveira *et al.*, 2005:20).

São quatro os objectivos considerados para a contabilidade de gestão:

- a contabilidade de gestão está relacionada com o planeamento dos gestores. Isto envolve a identificação dos objectivos e o planeamento em si, tendo em conta a optimização dos recursos;
- a contabilidade de gestão está relacionada com os problemas organizacionais, isto é, deve estabelecer uma relação entre a estrutura da entidade e os seus objectivos, deve ser responsável por implementar e manter um adequado sistema de comunicação e reporte, e deve ser responsável pela mensuração do uso dos recursos existentes.
- a contabilidade de gestão está relacionada com a função de controlo. Isto inclui: determinar as características económicas de áreas importantes para o negócio em termos de objectivos globais; motivar os colaboradores para atingirem o desempenho individual desejado através da comunicação que relacione o seu desempenho e os objectivos da entidade; e finalmente, dar visibilidade às medidas de desempenho que indicam a incongruência com os objectivos.
- A contabilidade de gestão está relacionada com os sistemas operacionais de gestão através das funções, produtos, projectos ou outras operações. Isto inclui a mensuração dos custos relevantes dos

inputs e/ou receitas ou medidas estatísticas dos outputs (Riahi-Belkaoui, 1992: 8-9).

A contabilidade de gestão selecciona e transmite informação necessária para todos os níveis de gestão. Isto traduz-se em informações para o planeamento, avaliação e controlo de operações; salvaguardar os activos da entidade; comunicar com os utentes externos à entidade como sendo os *shareholders* (Riahi-Belkaoui, 1992:9).

A contabilidade de gestão tem as suas bases na contabilidade, no entanto ela admite as vantagens de recorrer a técnicas de outras ciências. Ela expandiu-se das suas funções unicamente de contabilidade de custos tornando-se uma ciência desenvolvida para ajudar ao máximo os gestores na tomada de decisão (Riahi-Belkaoui, 1992:26).

Qualquer que seja a área de negócio de uma empresa, o empresário/gestor é responsável por tomar dois tipos de decisões: estratégicas e operacionais. As operacionais são decisões de curto prazo, que envolvem questões correntes da empresa, ou seja questões do dia-a-dia como decisões acerca do activo circulante, decisões de produtos /serviços, ou até decisões de preços. Por outro lado, as decisões estratégicas englobam decisões de investimento, financiamento e distribuição de dividendo, e por isso são decisões de médio / longo prazo (Nunes e Serrasqueira, 2004: 88).

Para Silva (2006), a contabilidade torna-se essencial para a elaboração do planeamento estratégico, controlo de custos e os resultados dos departamentos, assumindo menor importância no que diz respeito à tomada de decisão diária e análise de aceitação de encomendas. Defende ainda que a contabilidade é vista como uma fonte de informação para as empresas ao nível dos resultados, para que os seus gestores possam tomar decisões de curto prazo, mas principalmente decisões de médio e longo prazo.

A elaboração das demonstrações financeiras que traduzem a realidade da entidade para todos os utentes que nela estiverem interessados é de extrema

importância. Essa tarefa cabe aos seus órgãos de gestão, que têm também como responsabilidade adoptar correctas políticas e apropriados critérios, e manter em funcionamento um eficaz sistema de controlo interno (Costa e Alves, 2008: 39).

1.2.3. Contabilidade financeira e Contabilidade de gestão

Após o estudo destas duas facetas da contabilidade importa fazer um pequeno resumo das suas diferenças.

Todos os sistemas contabilísticos fornecem informação tendo em conta três objectivos:

- Reporte interno rotineiro, de modo a providenciar informações aos gestores necessárias para o planeamento e controlo de custos;
- Reporte interno extraordinário, com vista a fornecer informações relevantes para decisões estratégicas e táticas no que diz respeito a preços de produtos, decisões de investimento, e definição de políticas a longo prazo;
- Reporte externo, através de informações financeiras destinadas aos investidores, autoridades governamentais e outros utentes (Riahi-Belkaoui, 1992: 2).

Vergil Boyd e Dale Taylor (citados por Riahi-Belkaoui, 1992: 5) consideram as seguintes diferenças entre a contabilidade financeira e a de gestão:

Quadro 1.3 – Contabilidade de Gestão vs. Contabilidade Financeira

	Contabilidade de Gestão	Contabilidade Financeira
Informação financeira	Posiciona o contabilista como um utilizador da informação	Posiciona o contabilista como o responsável pela preparação dessa informação
Conhecimentos necessários	Os estudantes de contabilidade de gestão necessitam de conhecimentos variados ao nível do mundo dos negócios de modo a poderem tomar decisões baseadas nas informações contabilísticas	A chamada contabilidade “convencional” limita os seus estudantes ao uso de técnicas, princípios e práticas contabilísticas, raramente tomando decisões para além daquelas necessárias para a preparação das demonstrações financeiras
Ambiente	Considera tanto o ambiente externo como o interno	Considera apenas o ambiente interno
Objectivos	Toma decisões relativas a problemas de negócios	Prepara adequadamente as demonstrações financeiras
Exigências	É flexível e dá importância à relevância	É-lhe exigido que seja objectiva e fidedigna

Fonte: adaptado de Riahi-Belkaoui (1992: 5)

1.3. As insuficiências da Contabilidade

De acordo com Weigandt *et al.*, citados por Albino (1999: 169), “A contabilidade é o processo de identificar, medir, registar e comunicar os eventos económicos de uma organização”. No entanto esta afirmação não se refere a todos os eventos económicos de uma organização, e sim apenas àqueles que são expressos em unidades monetárias.

Também King *et al.* (1997: 19) defendem que tanto as informações quantitativas como as qualitativas podem ser úteis para a tomada de decisão. Na sua maioria, a informação contabilística é financeira, ou seja, é informação numérica e por isso diz-se quantitativa. Muitas vezes a informação quantitativa e a qualitativa complementam-se. Em muitos casos até, a informação

qualitativa pode ter mais valor do que a quantitativa. O importante é não pensar que os utentes necessitam única e exclusivamente de informação quantitativa.

Apesar de ser unânime que a contabilidade e as informações por ela produzidas são imprescindíveis para as entidades, nomeadamente aquando da tomada de decisão, também é muito importante reconhecer que existem muitas decisões empresariais que não têm qualquer apoio nas informações contabilísticas (Albino, 1999: p.172).

Kaplan e Norton (1992: 71) consideram que os gestores se prendem demasiado a medidas financeiras embora reconheçam que estas possam fornecer sinais enganadores/ilusórios para a inovação e melhoria contínua. Os autores defendem que as tradicionais medidas financeiras para o desempenho funcionaram bem na era industrial, mas não são adequadas para as competências que as empresas estão a tentar dominar nos dias de hoje.

De acordo com Dorina *et al.* (2012: 958) os escândalos financeiros que tiveram lugar com a falência da Enron e Parmalat, por exemplo, estão na base da desconfiança quanto à informação financeira, já que se verifica que a informação financeira não abrangeu todos os aspectos do desempenho. Nesse sentido percebe-se que a avaliação do desempenho de uma entidade não pode apenas ter em conta critérios financeiros, mas também fazer a sua avaliação com base em informação não financeira.

Também Barata (1999: 31-32) defende que devemos ter a capacidade de reconhecer que a contabilidade não é uma ciência onnipresente e assim sendo tem as suas limitações. Mas essa é uma tormenta comum a muitas outras ciências do saber e não é por isso que devemos ignorar a sua complexidade, responsabilidade social e as suas contribuições para a comunidade, que ao longo dos tempos têm sido numerosas, e as suas responsabilidades para que

as informações contabilísticas das entidades sejam elaboradas de acordo com os seus princípios básicos³.

Por vezes, o desempenho reflectido nas informações financeiras não reflecte de modo real a situação da entidade. Nestes casos, as diferenças devem ser apuradas com base nos indicadores não financeiros (Dorina *et al.*, 2012: 956).

Atentemos no caso dos Recursos Humanos. Na informação que a contabilidade fornece tanto aos *shareholders* como aos *stakeholders*, nada é dito sobre o recurso mais valioso de uma organização: o capital humano. Informações como quanto valem os colaboradores ou quais as capacidades que permitem à entidade vantagem sobre as suas concorrentes não são passíveis de ser mensuradas, logo não são analisadas pelo prisma contabilístico, embora sejam informações que podem aumentar substancialmente o valor da entidade (Albino, 1999: p. 170).

Também no que toca aos activos intangíveis as informações contabilísticas são pouco úteis. O *software* produzido internamente, as investigações, as invenções e inovações de produto ou métodos de gestão podem marcar a posição competitiva da entidade, mas como não se pode medir o seu valor monetário, também estes não são contemplados por uma apreciação contabilística (Albino, 1999: 171).

No estudo elaborado por Kaplan e Norton (1992: 71), estes perceberam que aquando da tentativa por parte de gestores e dos investigadores académicos em tentar solucionar as insuficiências dos sistemas actuais de medição do desempenho, alguns tentam tornar as medidas financeiras mais relevantes enquanto outros esquecem as medidas financeiras e focam-se nas medidas operacionais como sendo os tempos de produção e as taxas da não qualidade já que acreditam que os resultados financeiros surgirão como uma consequência dos resultados operacionais. No entanto, os autores acreditam

³ As informações contabilísticas devem ser elaboradas de forma clara e precisa, dentro das especificações definidas.

que os gestores não deveriam ter de optar por medidas financeiras ou medidas operacionais. Observando e trabalhando com várias entidades percebe-se que os executivos seniores não utilizam umas medidas em detrimento das outras. Eles entendem que um único conjunto de medidas não consegue fornecer um claro objectivo de desempenho nem focar-se nas áreas críticas do negócio. O que os gestores necessitam é uma apresentação da entidade que inclua tanto as medidas financeiras como as operacionais.

Os autores, ao longo de um ano de trabalho com várias entidades desenharam então um modelo que pretendia ser a solução para as necessidades dos gestores. Este modelo toma o nome de Balanced Scorecard e consiste num conjunto de medidas que permitem aos gestores obterem uma rápida mas ainda assim completa noção do seu negócio (Kaplan e Norton, 1992: 71).

O referido modelo expõe à gerência quatro diferentes perspectivas das quais se podem escolher medidas. Este processo complementa os tradicionais indicadores financeiros, com medidas de desempenho relativas aos clientes, processos internos, e actividades de aprendizagem e inovação. As medidas financeiras relatam o que aconteceu no período anterior, mas não fazem referência de que maneira os gestores podem melhorar o desempenho no próximo período. Assim, o Scorecard funciona como a ligação entre o sucesso actual e futuro de uma entidade (Kaplan e Norton, 1993:2-3).

Kaplan e Norton (1992:79) acreditam que ao combinar as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e inovação, e da aprendizagem e crescimento, o Balanced Scorecard auxilia os gestores a compreender muitas inter-relações. Esta compreensão pode ajudar os gestores a ultrapassar as ideias tradicionais acerca de barreiras funcionais e em última instância pode levar à melhoria do processo de tomada de decisão.

Dá-se demasiada importância, quase uma dominância completa, à função financeira em grande parte das entidades deste país. E isso faz com que os departamentos financeiros assumam um papel essencial nas decisões, quando

na verdade apenas são capazes de fornecer uma parte da informação necessária ao processo de tomada de decisão. É inegável a importância das informações financeiras para uma organização, especialmente se esta tem fins lucrativos, mas não se pode cair no exagero de pensar que o que não tem expressão monetária não conta na entidade (Albino, 1999: p. 172-173).

No entanto, Kotane e Kuzmina-Merlino (2012: 217) defendem que apesar dos indicadores não financeiros serem indiscutivelmente necessários e importantes para avaliar as entidades, a sua aplicação é problemática, já que ao contrário dos indicadores financeiros não existem métodos para a sua identificação, classificação e avaliação. Também Dorina *et al.* (2012: 959) concordam com esta afirmação já que no seu estudo defendem que o principal problema do uso de indicadores não financeiros para avaliação de entidades é o facto de estes estarem pouco normalizados, conduzindo a uma falta de uniformidade aquando do seu uso por parte dos diversos agentes.

Capítulo II – Objectivos e Metodologia

Sousa e Baptista (2011: 52) definem a metodologia de investigação como o processo de escolha de estratégia de investigação que influencia a selecção de técnicas de recolha dos dados, que devem estar em consonância com os objectivos que se pretende atingir.

A metodologia a seguir no presente trabalho assenta na investigação qualitativa, resultante da aprendizagem a partir da prática no local de trabalho e, do método do estudo caso a partir do estudo da entidade acolhedora.

2.1. Objectivos

Após a escolha da modalidade de estágio de natureza profissional e do relatório impunha-se definir objectivos para o mesmo.

Os objectivos gerais deste estágio consistiam, por um lado, em colocar em prática os ensinamentos teóricos adquiridos durante a parte lectiva do Mestrado, no exercício prático das funções de contabilidade, de modo a tornar a mestranda uma profissional mais completa e conhecedora na área da Contabilidade e na preparação de informação útil para a tomada de decisão. Por outro lado, prendiam-se com a preparação da estagiária para a futura entrada no mercado de trabalho, conciliando a teoria adquirida com a prática que foi adquirida.

Os objectivos específicos definidos para o estágio realizado na Aluport eram:

- conhecer as principais funções exercidas na entidade, como sendo responsabilidades, os requisitos comportamentais e éticos;
- obter conhecimentos práticos de contabilidade que permitam a futura intrusão no mercado de trabalho;
- perceber qual a importância dada à contabilidade para o processo de tomada de decisão, por parte dos vários responsáveis da entidade;

- adquirir e melhorar o espírito de equipa tão necessário e cada vez mais valorizado nas instituições.

A questão de investigação definida pela mestranda para o estudo a desenvolver na entidade Aluport consiste em perceber a importância dada à contabilidade no momento da tomada de decisão por parte dos vários responsáveis.

Para prosseguir estes objectivos, geral e específicos, a mestranda realizou uma variedade de tarefas que terão destaque no seguimento deste relatório, no capítulo IV – Actividades realizadas.

2.2. Investigação qualitativa

Os métodos de investigação podem ser qualitativos ou quantitativos. Os métodos qualitativos são uma alternativa aos métodos quantitativos e à sua objectividade. Estes métodos são usados quando se pretende avaliar comportamentos de pessoas e das entidades, é por isso um estudo carregado de subjectividade (Sousa e Baptista, 2011: 56).

Esta investigação avalia comportamentos, atitudes e valores para compreender os problemas definidos. A dimensão da amostra e a possível generalização dos resultados não fazem parte das preocupações do investigador. A viabilidade e fiabilidade dos instrumentos para a análise também não são objecto de preocupação (Sousa e Baptista, 2011: 56).

Os dados para este estudo serão recolhidos a partir da observação directa dos profissionais que colaboram com a empresa e também a partir de questionários.

Foi elaborado pela mestranda um questionário (anexo 1). Este tinha como objectivo perceber qual a importância que é dada à contabilidade e às informações por ela produzidas. Este continha questões desde a existência ou não de informações contabilísticas periódicas adaptadas ao exercício das funções dos representantes de cada departamento funcional, até à importância

dessa informação para o correcto desempenho das suas funções, passando pela periodicidade com que essa informação é disponibilizada. O questionário foi entregue ao gerente da Aluport, Fernando Macedo, à responsável pelo Departamento Financeiro, Judite Almeida, à Directora de Compras e Directora do Departamento da Qualidade, Cláudia Macedo, ao Director de Produção, João Aguiar, e ao Comercial, André Pereira.

2.3. Tratamento da informação obtida

As questões presentes no questionário sobre a importância da contabilidade para a tomada de decisão elaborado pela mestranda pretendiam ser simples e concisas, de modo a obter respostas claras. Nesse sentido, o questionário elaborado continha apenas seis perguntas que a mestranda considerou como as mais importantes para a questão a abordar.

A escolha de um questionário prendeu-se com o facto da mestranda considerar que este é o método mais simples e eficaz para analisar as escolhas e opiniões dos colaboradores. Através das respostas fechadas pretendia-se uma resposta rápida, enquanto que nas respostas abertas pretendia-se que o colaborador explicasse o seu ponto de vista. Desse modo, o questionário tem tanto questões para resposta fechada, como para resposta aberta.

As conclusões a que a mestranda chegou após a atenta análise dos questionários preenchidos pelos directores de cada departamento orgânico encontram-se no capítulo IV – Actividades realizadas.

Capítulo III – Caracterização da Aluport – Matrizes de Portugal, Lda

Neste capítulo serão apresentadas as análises ao contexto macro e micro da entidade de modo a podermos perceber como esta se posiciona no mercado onde actua e perante os seus concorrentes, a apresentação da própria entidade tendo em conta o seu surgimento e a sua actividade principal, e são também apresentados a sua missão, valores e vectores estratégicos para que se possa ter uma percepção de quais os valores em que a entidade acredita e quais as suas apostas.

3.1. Contexto Macro e Micro da entidade

As entidades não são elementos isolados, elas interagem com outros elementos pertencentes ao mesmo ambiente, como por exemplo clientes, fornecedores e Estado. É então necessário que todas estas interacções sejam constantemente monitorizadas, de modo a continuamente adaptar a oferta às necessidades de mercado. Esta função de tamanha importância é atribuída aos gestores. Ao avaliarem continuamente estas relações que se estabelecem, os gestores conseguem detectar novas oportunidades que vão surgindo (Ferreira *et al.*, 2010: 56).

Esta análise do ambiente contempla duas realidades, a macro e a micro. A análise macro centra-se com as condições económicas dos mercados nacionais e internacionais, por exemplo, enquanto que a análise micro se foca na empresa, relações com clientes, fornecedores, accionistas, entre outros (Ferreira *et al.*, 2010: 57).

3.1.1. Análise SWOT

A análise do ambiente e externo de uma entidade pode ser sintetizada através de uma matriz *SWOT* (Ferreira *et al.*, 2010: 97).

A matriz *SWOT* é muito completa visto que avalia as Forças - *Strenghts* - e Fraquezas – *Weaknesses* (análise interna), mas também faz uma avaliação

das Oportunidades - *Opportunities* - e Ameaças – *Threats* (análise externa). Esta análise deve ser feita de forma regular para que aprecie continuamente o passado e o presente da entidade, dotando o responsável da entidade da capacidade de estudar as perspectivas futuras que se lhe apresentam (Rolo, 2008: p. 262).

O principal objectivo de uma entidade ao fazer uma análise deste tipo é definir se as forças e fraquezas de uma entidade conseguem suplantar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente em que se inserem (Johnson *et al.* 2008: 138).

Analisemos a matriz SWOT da entidade.

Quadro III.1 – Matriz SWOT da Aluport

	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • A qualidade do produto disponibilizado. A Aluport é certificada pela Tüv Rheinland pelo seu Sistema de Gestão da Qualidade; • O nome Aluport é associado, tanto nacional como internacionalmente, à qualidade de produto e satisfação dos clientes, devido aos seus trinta e três anos de existência; • A Aluport é uma entidade que aposta nos nossos jovens com formação técnica, aliando a sua motivação e inovação à experiência e cautela dos mais velhos, tendo assim uma equipa de trabalho equilibrada 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidade não se dedica a explorar os novos mercados emergentes, que embora sejam de difícil entrada, são mercados bastante prósperos nos próximos anos; • É classificada como uma média empresa (segundo o IAPMEI). Sendo que muitas das suas concorrentes são entidades maiores têm mais capacidade para baixar as margens de lucros e assim praticar preços mais baixos e conseqüentemente mais atractivos para os clientes;
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados emergentes como o Brasil e a China que precisam de muitas infra-estruturas para apoiar o seu crescimento; • Os novos arquitectos estão orientados para uma nova filosofia de construção, ou seja, começam agora a explorar novos materiais para os seus projectos e o alumínio 	<p>Estratégias SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover parcerias com Universidades, mais particularmente para as áreas das engenharias e arquitectura para sensibilizar os novos profissionais para as vantagens do uso do alumínio; 	<p>Estratégias WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar na entidade um novo colaborador, ou dar formação adequada a um colaborador para a área comercial, tentando vender o produto da Aluport em novos mercados, levando o nome da entidade mais longe;

<p>é um desses devido às suas características tão particulares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O alumínio é também muito e cada vez mais utilizado nos mercados da electrónica e comunicação (microchips) e aeronáutica (asas dos aviões devido ao alumínio ser extremamente leve quando comparado com outros materiais). 		
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de concorrentes, tanto nacionais como internacionais; • Concorrentes internacionais altamente especializados e com capacidade de praticar preços baixos; • Crise mundial que está a afectar os sectores da construção civil e da indústria automóvel, os principais mercados-alvo da indústria das matrizes de alumínio; • O alumínio é composto por um conjunto de ligas, incluindo o silício que é um material não renovável; • Devido à natureza esgotável do alumínio a sua cotação em bolsa pode aumentar fazendo disparar em flecha o seu preço; • Dificuldade de desenvolvimento das nossas entidades a nível de tecnologias por exemplo, porque a banca não empresta dinheiro facilmente, estando nós assim em desvantagem perante os nossos concorrentes estrangeiros. 	<p>Estratégias ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em momentos de crise todos os sectores/mercados são afectados mas é também nestes momentos que se separa os bons dos muito bons. A Aluport tem neste momento uma excelente oportunidade para provar no mercado o seu verdadeiro valor. • A Aluport poderia aproveitar a certificação do seu sistema da Qualidade pela Tüv, que é conhecida pelos seus serviços mundialmente, e fazer dela o seu cartão de visita/apresentação nos países onde está presente e é reconhecida como entidade de referência. 	<p>Estratégias WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • O facto de a Aluport ter vários concorrentes muito especializados e presentes em vários países pode desmotivar a entidade a querer explorar novos mercados, mas esse sentimento deve ser contrariado ao fazer um levantamento das características que nos tornam únicos e melhores que a concorrência e fazer a sua promoção perante os clientes.

Fonte: Elaboração própria

3.1.2. Análise PEST

As mudanças no macroambiente podem afectar as entidades e isso é facilmente percebido através de uma análise PEST (Johnson *et al.* 2008). Esta

análise centra-se na recolha de indicadores do ambiente externo à entidade, que se caracterizem como influenciadores da organização. Assim os factores que devem ser identificados e analisados são:

- Políticos: Os factores políticos devem contemplar legislação, normas formais e informais em uso;
- Económicos: Devem ter em conta tudo o que influencie o poder de compra dos consumidores e os custos de capital da organização;
- Sociais: Centram-se com os factores responsáveis pelas alterações de necessidades dos consumidores e dimensão dos mercados;
- Tecnológicos: Têm em conta os factores capazes de minimizar as barreiras à entrada, os baixos níveis de produção e contribuir para a subcontratação (Rolo, 2008: p.262-263).

Quadro III.2 – Análise PEST da Aluport

<p>Factores Políticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Portugal é um país muito burocrático, qualquer coisa que seja necessária fazer ou alterar implica muito tempo perdido e muitos papéis para preencher. Obviamente isso é um factor que desmotiva a vinda e o investimento de países estrangeiros. Também para as próprias entidades nacionais é desmotivante, já que para além do tempo perdido, também é dinheiro que se perde; • As legislações fiscais e laborais estão constantemente a ser alteradas o que prejudica a estabilidade das próprias entidades. Para além da mudança contínua, cada vez mais “sufocam” as entidades, como por exemplo, com as constantes subidas das taxas. O nosso país é composto essencialmente por pequenas e médias entidades que aos poucos vão perdendo a sua liquidez devido às obrigações fiscais que têm de cumprir; • Os processos em Tribunais são bastante lentos.
<p>Factores Económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As indústrias que utilizam os produtos da Aluport são principalmente duas: a construção civil e a indústria automóvel. Desde sensivelmente o ano de 2008 estamos a enfrentar uma crise a nível mundial que está a arruinar muitos mercados. Um dos mais atingidos por este flagelo tem sido a construção civil. • Apesar de ter um grande número de clientes nacionais, é em Espanha que está a maior percentagem de clientes, país que também está a ser bastante atingido pela crise.

<p>Factores Sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O nosso mundo está em constante crescimento e inovação. Se analisarmos através de uma perspectiva global, percebemos que a população está cada vez a aumentar mais, embora isto não seja visível em todos os países. Quanto mais aumentar o número de pessoas, mais estruturas vão ser necessárias para as albergar. Assim sendo, a indústria da construção civil poderá ter uma oportunidade de ressurgir e vencer esta crise que está a atravessar. • Por outro lado, existem muitas possibilidades nos países subdesenvolvidos, ou nos países mais pobres que futuramente se vão provar verdadeiras potências. Estes países precisam de desenvolvimento das suas cidades e isso irá dar uma oportunidade enorme aos sectores da construção civil mas também da indústria automóvel.
<p>Factores Tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Aluport é uma empresa de serviços muito especializados. Um dos serviços complementares à extrusão de alumínio será o tratamento térmico das matrizes para lhes dar a dureza necessária ao seu funcionamento. Adquirir os equipamentos necessários para este serviço mostrar-se-ia um investimento bastante caro, então a Aluport opta por fazer subcontratação para estes casos.

Fonte: Elaboração própria

3.2. Caracterização da entidade

Após a escolha da modalidade estágio profissional e realização de relatório escrito para a parte não lectiva do mestrado, impunha-se escolher uma entidade onde este tivesse lugar. Para esta escolha a mestranda ponderou alguns aspectos como o reconhecimento da empresa no mercado onde actua, a estabilidade da entidade já que o estágio poderia ser uma porta aberta para a continuidade da mestranda no mundo do trabalho e a disponibilidade em receber um estágio com todas as obrigações que este implica. Nesse sentido e após uma pesquisa no tecido empresarial da sua área de residência, a mestranda contactou o gerente da Aluport para saber se esta possibilidade existia. A gerência da entidade disponibilizou-se imediatamente

para enfrentar este desafio até porque acredita que o futuro está nos jovens e assim sendo é uma das suas apostas.

3.2.1. Principal actividade

A Aluport é uma entidade com sede no concelho de Águeda que produz matrizes para a extrusão de alumínio. A sua fundação remonta ao dia 22 de Novembro de 1978, iniciando-se a produção em 2 de Janeiro de 1979.



Fonte: Manual de Acolhimento da Aluport – Matrizes de Portugal Lda (2012)

Imagem III.1 – Instalações da Aluport em 1979

A matriz é uma peça mecânica complexa, feita de aço. A sua produção depende do pedido do perfil pretendido, implicando um desenho e concepção específica tendo em conta as necessidades do cliente. Apesar dos processos serem específicos dependendo do tipo de perfil pretendido, o produto final é sempre a obtenção de uma matriz para extrusão de perfis alumínio. A tecnologia CAD/CAM está fortemente presente na entidade, encontrando-se em quase todas as áreas funcionais. A matriz, como produto final, é constituída por várias partes, a diferença prende-se com o alumínio que esta irá produzir.



Fonte: Manual de Acolhimento da Aluport – Matrizes de Portugal Lda (2012)

Imagem III.2 – Matrizes para a extrusão de alumínio



Fonte: Manual de Acolhimento da Aluport – Matrizes de Portugal Lda (2012)

Imagem III.3 – Matrizes para a extrusão de alumínio

A criação da Aluport deve-se a uma outra entidade, a Portalex. Esta tinha como objectivo reduzir os seus custos de produção. Na década de 70 não existiam em Portugal entidades dedicadas à produção de matrizes para a extrusão de alumínio, no entanto havia muita procura, o que implicava a procura no estrangeiro e, consequentemente, a sua importação. A importação destas matrizes tinha um custo muito elevado, daí a necessidade da existência de uma entidade nacional que se dedicasse a esta actividade.

Após uma experiência primária, com uma entidade de cunhos e cortantes, a Portalex seguiu, com o apoio de alguns parceiros, para a criação de uma fábrica de matrizes para a extrusão de alumínio, a Aluport.

Os fundadores da Aluport eram: uma entidade inglesa de matrizes para alumínio do grupo Complex Die, o dono da entidade Alfredo Canas, Sr. Alfredo Canas, o director fabril desta entidade Sr. José Fernando Macedo, e um especialista em correcção de matrizes da Portalex, Sr. Augusto Santos.

No início da sua actividade, a Aluport empregava nove pessoas e produzia trinta matrizes por mês, todas para a Portalex. Entretanto, a entidade alargou o seu leque de clientes, e em 1981 começou a exportar para Espanha.

A partir de 1983 a estrutura da Aluport sofre algumas alterações. A entidade Complex Die vende a sua participação à Portalex, e em 1986 o Sr. Augusto Santos da Portalex faz o mesmo. Em 1990, o Sr. Alfredo Canas vende metade da sua participação à Portalex e a outra metade ao Sr. José Fernando Macedo. Assim sendo, a partir de 1990, a Aluport é detida exclusivamente pela Portalex e pelo Sr. José Fernando Macedo.

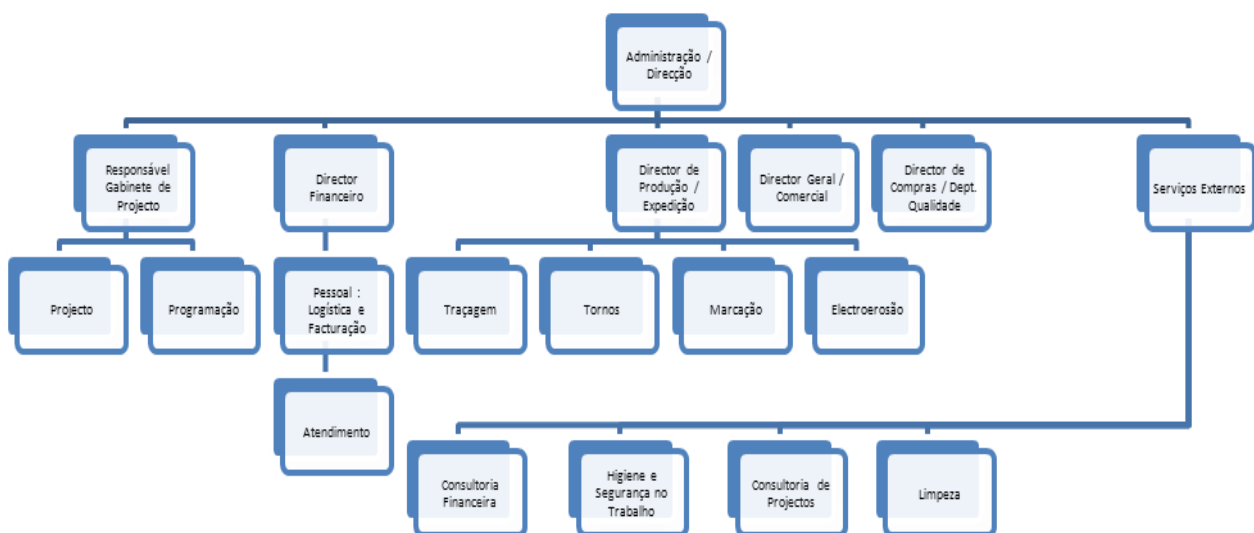
Mais tarde, a Portalex é adquirida por uma multinacional norueguesa, a Hydro Aluminium, que propõe a compra da participação (minoritária) ao Sr. José Fernando Macedo, o que viria a acontecer em 1999, data a partir da qual a Aluport é inteiramente detida por aquela multinacional.

Em 2002 a Aluport é adquirida pelo grupo Haarmann e pelo Sr. José Fernando Macedo deixando de fazer parte do grupo Hydro.



Fonte: Manual de Acolhimento da Aluport – Matrizes de Portugal Lda (2012)

Imagem III.4 – Instalações da Aluport em 2006



Fonte: Aluport – Matrizes de Portugal Lda (2012)

Figura III.1 – Organograma Aluport

3.2.2. Missão e valores

A actividade da Aluport visa a plena satisfação dos pedidos dos clientes.

Missão

A missão da Aluport consiste em desenvolver e propor soluções apelativas e económicas na produção de perfis de alumínio para os diversos ramos da sua aplicabilidade.

Valores

Os valores pelos quais a Aluport rege a sua actividade são a qualidade, as pessoas, a responsabilidade ambiental e o bom ambiente de trabalho.

Qualidade: A qualidade na Aluport é vista como um factor estratégico de competitividade. “Uma aposta na Qualidade” é um dos seus lemas estruturais. Nos dias de hoje é cada vez maior a competitividade nos mercados e para se ser bem-sucedido e para se ter um leque de clientes satisfeitos e fidelizados, é imprescindível a implementação de um Sistema da Qualidade. Internamente, a implementação desse sistema vai-se traduzir na melhoria das relações laborais e na agilidade dos processos. A integração deste sistema de Qualidade vai-se espelhar na entidade e, conseqüentemente, os clientes vão perceber essas melhorias e confiar mais no produto disponibilizado, encarando também a Aluport como entidade de referência no sector (Manual de Acolhimento da Aluport – Matriz de Portugal Lda, 2012)⁴.

Pessoas: Os colaboradores da Aluport são os principais responsáveis por todas as conquistas da entidade. São estes que representam verdadeiramente a organização. Assim sendo, a Aluport preocupa-se com o seu bem-estar proporcionando-lhes condições de trabalho e de assistência que promovam a sua saúde e bem-estar físico, psíquico e social. De encontro com esta filosofia, foi também implementado um sistema de Higiene e Segurança no Trabalho, responsável por suprir todas as necessidades dos colaboradores neste

⁴ A Aluport considera que a área da Qualidade é tão importante que desde 2009 encontra-se certificada pela norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestão da Qualidade.

âmbito⁵. Ciente de que sem os colaboradores os feitos da entidade não seriam conquistados, a Aluport aposta muito na formação diversificada de modo a torná-los mais especializados e autónomos nas suas funções.

Responsabilidade ambiental: O ambiente é o nosso maior bem, e este é um pensamento constante dos responsáveis da Aluport. Estando consciente da importância da reciclagem para a manutenção da estabilidade do nosso meio ambiente, a Aluport recicla todos os seus resíduos, para que estes sejam decompostos da maneira mais correcta, com o mínimo possível de prejuízo para o nosso Planeta. Também toda a legislação ambiental é cumprida de modo exemplar. Existe uma Instrução de Trabalho (IT) disponível para a consulta de todos os colaboradores que regula a gestão de resíduos e implementa normas que vão de acordo ao cumprimento dos requisitos das normas OHSAS 18001:2007⁶ e ISO 14001:2004⁷.

Bom ambiente de trabalho: a Aluport defende que um ambiente de trabalho saudável, seguro, livre de conflitos e pautado por comportamentos correctos leva a uma melhoria dos processos produtivos, pois como já foi provado, colaboradores mais satisfeitos produzem mais e melhor.

Indo de encontro a esta filosofia existem algumas regras básicas que devem ser cumpridas, tais como: respeitar colegas, clientes e toda e qualquer

⁵ As Políticas de Qualidade e de Higiene e Segurança no Trabalho adoptadas pela Aluport são:

- Melhoria da Qualidade dos produtos e serviços;
- Redução contínua dos custos relativos à Não Qualidade;
- Redução dos tempos de fabrico e prazos de entrega;
- Assegurar e promover um ambiente de trabalho seguro e saudável tanto para colaboradores como para visitantes;
- Cumprimento da Legislação aplicável;
- Encorajar e promover a adopção de medidas de segurança dos trabalhadores e comportamentos ambientais;
- Promover a formação contínua nestas áreas;
- Compromisso de sempre atentar à melhoria contínua.

⁶ OHSAS 18001:2007 Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional. A certificação de acordo com esta norma, permite às organizações a gestão e melhoria dos riscos operacionais. Esta norma estabelece directrizes sobre a avaliação de saúde e segurança relacionadas com o trabalho, tendo em conta a prevenção de acidentes, a redução de riscos e acima de tudo, o bem-estar dos colaboradores (www.sgs.pt, consultado em 29-01-2013). A Aluport é certificada perante esta norma.

⁷ ISO 14001:2004 Sistemas de Gestão Ambiental. A certificação das empresas por esta norma é essencial para o reconhecimento e a confiança dos parceiros: clientes, colaboradores e até da sociedade. Este reconhecimento faz-se mediante o compromisso voluntário com a melhoria contínua do desempenho ambiental (www.ipq.pt, consultado em 29-01-2013). Apesar de cumprir os principais requisitos e pressupostos desta norma, a Aluport não está certificada neste campo.

pessoa com quem se cruzem no decorrer das suas funções, e cooperar com os colegas e respeitar as normas internas da entidade. Também são especificados alguns comportamentos que não serão tolerados sob qualquer circunstância como: confrontos físicos, comportamentos perigosos ou agressivos, e comportamentos que violem as normas de Segurança Higiene e Saúde, pondo em risco a integridade física dos colaboradores (Manual de Acolhimento da Aluport – Matrizes de Portugal Lda).

Capítulo IV - Actividades realizadas

Para conseguir atingir os objectivos a que se propôs anteriormente – no capítulo terceiro, a mestranda ao longo do seu estágio de natureza profissional na entidade Aluport, realizou várias tarefas, sendo essas ao nível da contabilidade, tesouraria, recursos humanos, expediente, entre outras.

O conhecimento teórico que a mestranda adquiriu ao longo dos três anos de licenciatura e de um ano de mestrado exigia um confronto com a realidade empresarial. Nesse sentido são apresentadas de seguida as tarefas realizadas ao longo do estágio curricular de seis meses.

4.1. Tomada de conhecimento da entidade

A primeira actividade da mestranda foi a tomada de conhecimento da entidade. Este é um passo muito importante porque permite ao novo colaborador conhecer o negócio, os processos, o sistema de controlo interno, a gestão de riscos, e o sistema informático, as necessidades de informação e o actual sistema de informação contabilístico e de apoio à gestão.

Esta tomada de conhecimento pode ser dividida em dois momentos: a visita às instalações da Aluport e a entrega de vários documentos importantes para o funcionamento da entidade, e os questionários elaborados e preenchidos pela mestranda.

O conhecimento do negócio foi a primeira necessidade da mestranda, visto que se impunha conhecer a entidade onde iria decorrer o estágio. A mestranda fez alguma pesquisa prévia acerca da entidade, incidindo esta na actividade principal da entidade, sua história, seu posicionamento no mercado e seu prestígio (assuntos tratado anteriormente no Capítulo III – Caracterização da Aluport – Matrizes de Portugal, Lda). No primeiro dia de estágio da mestranda foi feita uma visita guiada às instalações e foi-lhe disponibilizada uma cópia do manual de acolhimento e do manual do sistema de gestão da qualidade. Estes documentos são essenciais para a integração do novo

colaborador visto que definem a estrutura hierárquica da entidade, a visão, missão e valores que os colaboradores se devem esforçar para atingir e as regras básicas que devem respeitar no local de trabalho.

Aquando dessa apresentação foram descritos à mestranda os processos básicos da entidade e foi-lhe apresentado o sistema informático escolhido pela entidade, bem como as suas principais aplicações informáticas. Esse sistema é o PHC© e tem as mais variadas aplicações informáticas, já que este é usado por todos os departamentos produtivos. As principais aplicações com as quais a mestranda trabalhou ao longo do seu estágio foram: contabilidade, gestão, gestão de stocks, facturação, clientes, fornecedores, compras a fornecedores e análises.

Após a apresentação feita pelos responsáveis da entidade, a mestranda ainda considerava que tinha falta de informação em alguns campos. Nesse sentido e para obter uma melhor compreensão acerca do funcionamento da entidade a mestranda adaptou cinco questionários da obra de Costa (2007). Um questionário (anexo 8) com cerca de quinze perguntas fazia referência ao risco inerente da entidade. Os outros quatro questionários (anexos 9, 10, 11 e 12) tinham como objectivo perceber se a entidade tinha implementado um adequado sistema de controlo interno.

4.1.1. Questionário acerca do risco inerente da entidade

Este questionário tinha como objectivo fazer uma avaliação do risco da entidade e baseou-se nas cinco componentes do controlo interno, sendo estas: ambiente de controlo, risco da entidade, sistema de informação, actividades de controlo, e monitorização dos controlos (ISA 315, §15: 267).

De modo a entender como estava definido o risco da entidade a mestranda investigou se na entidade existiam organogramas, manuais de funções e manuais de acolhimento, disponíveis para todos os colaboradores e que definissem claramente qual era o papel de cada indivíduo na entidade.

Costa (2007: 208) afirma que o ambiente de controlo abrange as atitudes, consciência e acções da gestão relativamente ao controlo interno da entidade. O ambiente de controlo é o fundamento de um controlo interno eficaz.

Após a aplicação do questionário ficou claro que a Aluport tem um ambiente de controlo bem definido uma vez que tem um manual de acolhimento, manual de funções e organograma. Estes manuais são disponibilizados aquando da entrada de um novo colaborador para que estes tomem conhecimento do universo da entidade, os seus objectivos, pressupostos básicos, valores, e direitos e deveres dos colaboradores. Para além de serem disponibilizados no momento da entrada do novo colaborador, existem exemplares para consulta expostos nas instalações. Isto demonstra a preocupação da gestão da Aluport na informação de todos os seus colaboradores. O manual de funções e organograma têm especial importância pois são os documentos que informam os colaboradores qual é o seu papel na entidade.

Para determinar o risco da entidade foram elaboradas as questões quatro a dez. A determinação de risco numa entidade compreende o modo como a gestão encara os potenciais riscos que sejam pertinentes para a preparação das demonstrações financeiras para que estas demonstrem a realidade da entidade de forma verdadeira e apropriada, prever o seu significado, estimar a probabilidade de ocorrência e decidir sobre as medidas a adoptar. Alguns acontecimentos que podem provocar risco para a entidade são por exemplo novos colaboradores, crescimento rápido, reestruturações na entidade ou ainda novas regras contabilísticas (Costa, 2007: 211).

Após a sua observação a mestrandia considera que a Aluport é gerida efectiva e eficazmente já que se esse não fosse o caso a entidade não se manteria estável no ambiente empresarial como hoje está. Essa gestão tem em conta a utilização adequada dos recursos existentes, a melhoria incessante de processos e a procura contínua de novas alternativas. Por outro lado, também se verifica através da monitorização dos controlos existentes na entidade, elaborados de modo a serem cumpridos por todos e a evidenciarem os seus

pontos fracos para que possam ser corrigidos. Nem tudo são pontos positivos, e o facto de os principais clientes da Aluport serem o sector automóvel e o sector da construção civil condiciona o seu crescimento, já que estes são sectores fortemente atingidos pela crise que ainda hoje se vive. Ainda assim, a mestranda considera que graças ao incansável trabalho da gestão não existem razões que condicionem verdadeiramente a viabilidade da entidade, e a maior prova disso é o facto dos seus proveitos se manterem num nível estável.

Os diferentes tipos de informação contabilística que são desenvolvidos pelo sistema de informação de uma entidade são variáveis de acordo com numerosos factores como o tamanho da entidade e as necessidades de informação da gestão. Existe um grande número de informação contabilística necessária para a gestão de uma entidade, mas o gestor tem a possibilidade de definir o tipo e quantidade de informação a ser gerada. Esta definição está intimamente ligada com a utilidade que o gestor associa à informação contabilística e com o custo da sua produção (Williams *et al.*, 2010: 7).

Conforme a opinião de alguns autores anteriormente explorada importa mais uma vez referir que é importante que por maior que seja a utilidade de um sistema de informação, o gestor deve ter a capacidade de analisar a relação custo-benefício, pois por vezes o custo de produzir uma informação pode ser largamente superior ao valor que esta possa trazer à entidade.

A mestranda confirma que existe uma grande preocupação quanto ao sistema de informação. Embora este seja apenas informático, está disponível para todos os colaboradores, e é efectivamente usado por todas as áreas funcionais da entidade, como provado pelos questionários do anexo 7. Este sistema de informação é traduzido no programa informático, o PHC©, que está a ser usado muito próximo da sua capacidade máxima, isto porque todos os departamentos inserem e extraem informações do referido programa. A presença do PHC© em todas as áreas funcionais da entidade tem sido um ponto valorizado aquando da acreditação da Aluport, nomeadamente ao nível dos sistemas da Qualidade.

Quanto às actividades de controlo a mestranda tentou perceber se existiam políticas e / ou procedimentos correctamente definidos que assegurem o cumprimento das directivas da gestão. É uma das preocupações da gestão da entidade a definição de políticas e procedimentos para cada processo. Nesse sentido, para cada processo existem indicações de como a gestão quer que os colaboradores actuem. Um exemplo é o procedimento das compras, explicado no seguimento deste capítulo pela mestranda aquando das actividades realizadas no âmbito da tesouraria.

Finalmente, a última pergunta do questionário relacionava-se com o facto de existir ou não uma adequada monitorização dos controlos por parte da gestão. Mais uma vez a mestranda considera que a Aluport está consciente das implicações da adequada implementação e manutenção de um sistema de controlo interno. É visível a preocupação diária da gestão no cumprimento dos procedimentos de todas as áreas de negócio. O gerente da Aluport tem conhecimento de tudo o que acontece na entidade, controlando todos os processos para que estes cumpram os procedimentos aplicáveis.

4.1.2. Questionários sobre o controlo interno

Para a elaboração dos questionários no âmbito do controlo interno foram seleccionadas quatro áreas operacionais, as quais foram submetidas a pequenos questionários com cinco perguntas-chave. As áreas operacionais escolhidas para serem testadas foram: produção, vendas, existências e procedimento contabilístico. Estas áreas foram escolhidas por serem consideradas pela mestranda como áreas fulcrais para o desenvolvimento do negócio.

A escolha em fazer um questionário centrado no sistema de controlo interno deveu-se ao facto de considerar fundamental para a tomada de conhecimento na entidade e por, assim como Costa (2007: 205), o considerar essencial para qualquer entidade, independentemente do seu tamanho.

Ao longo dos tempos a definição de controlo interno foi sofrendo alguns ajustes, mas podemos defini-lo como sendo o processo implementado pela entidade para fornecer a segurança necessária para atingir os seus objectivos, tendo em conta a credibilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos (ISA 315, §4: 364).

A ISA 315 (§15: 267) assume que o controlo interno de uma entidade consiste em:

- ambiente de controlo;
- determinação de risco da entidade;
- sistema de informação;
- actividades de controlo;
- monitorização dos controlos.

Estes questionários pretendiam ser muito simples, abordando aquelas que a mestrandia serem algumas das questões principais para cada área produtiva.

Quanto à produção, impunha-se saber como era acompanhado o processo de construção de novas matrizes. O programa informático, como descrito anteriormente, tem um papel importante já que todos os dados pretendidos pelo cliente são inseridos num documento denominado ficha de entrada. Essa ficha de entrada funciona com um documento de identificação do material já que tem o nome do cliente e todas as especificações que este deseja. No caso de o cliente não considerar que os seus requisitos foram satisfeitos é feita uma análise da situação. Se se considerar que a culpa foi da entidade é elaborada uma nova matriz ao cliente. A gestão das reclamações é também tida como actividade de grande importância já que a fidelização dos clientes está intimamente ligada à resolução das mesmas. Assim cada reclamação é tratada pessoalmente com o gerente para que este lhe possa dar o seguimento por ele considerado como mais adequado.

Outra área funcional considerada importante para este estudo do controlo interno é a área de vendas. Uma das falhas no sistema de controlo interno que

a mestranda identificou foi o facto de os documentos originadores de facturação não estarem arquivados com a respectiva factura. Este procedimento não é adoptado pela entidade uma vez que como todos os processos são completamente informatizados (o processo do início ao fim é apoiado pelo PHC®, desde a ficha de entrada até à factura) então não é sentida esta necessidade. No entanto a mestranda considera que esta é uma falha que pode pôr em causa a eficácia do sistema de controlo interno. No entanto existe um acompanhamento regular da satisfação dos clientes o que é uma mais-valia. Neste âmbito a mestranda também apurou que são efectuadas provisões para os clientes de cobrança duvidosa, acção explicada no seguimento deste capítulo de actividades realizadas. Para além destas questões a mestranda considerou pertinente identificar as diligências para o pagamento de dívidas e as fases para a passagem de um cliente para o contencioso. Em situações de dívida o primeiro passo é entrar em contacto com o cliente. Este contacto é geralmente feito pelo gerente e é mantido até o saldo devedor do cliente: atingir um valor muito elevado, ou, atingir elevada antiguidade. Nesse momento é feito o aviso de contencioso. Este aviso é feito por escrito (carta registada ou email) e se no prazo de oito dias úteis não houver resposta é entregue o caso ao advogado.

A área seguinte a ser analisada foi a área das existências. Esta área tem um procedimento aplicável, assim como as restantes áreas funcionais da entidade. Nesse procedimento é descrito que aquando da entrada de material a guia de remessa do fornecedor e a quantidade encomendada deve ser conferida com aquela que foi pedida na encomenda a fornecedor. Se a quantidade recebida for igual à encomendada o material é registado no programa informático. Sempre que exista consumo este também é reflectido no sistema informático. Semestralmente é feita uma conferência das quantidades existentes por contrapartida das quantidades fornecidas pelo programa informático. A conferência das quantidades pedidas com as quantidades fornecidas é feita para todos os materiais, no entanto a conferência semestral e o inventário é feito apenas para a matéria-prima da Aluport, o aço.

Aquando do processo contabilístico são seguidos os princípios contabilísticos geralmente aceites. Embora estes sejam seguidos nem sempre os lançamentos contabilísticos são efectuados na conta correcta ou com o montante correcto. Esta situação poderia originar uma grande falha no sistema de controlo interno, no entanto, as reconciliações efectuadas mensalmente permitem efectuar um controlo, e assim que se verifica que um documento foi lançado na conta errada ou pelo valor errado é feito um lançamento de correcção. Outro aspecto que importa destacar é que as transacções são sempre efectuadas por ordem da gestão, já que todos os pagamentos são feitos por cheque no qual é necessária assinatura do gerente. O único caso de transacções que não são feitas através de cheque são os ordenados mas nesse caso é enviado um pedido de transferência ao banco com a assinatura do gerente. A última questão a ser colocada para esta área operacional é se na Aluport existe um manual de procedimentos contabilísticos. Este manual não existe já que a entidade se rege pelos princípios do Sistema de Normalização Contabilística.

4.2. Contabilidade

4.2.1. Manuseamento, organização, controlo e arquivos de documentos contabilísticos

O manuseamento de documentos contabilísticos foi a primeira tarefa realizada e consistiu em perceber de que modo estavam separados e organizados os vários processos da entidade sendo eles, compras, vendas, bancos, entre outros. Após a mestrandia perceber como estavam organizados os vários processos, coube-lhe também esta triagem documental e consequente arquivo no dossier indicado.

Esta tarefa apesar de não parecer ser de grande importância é vital para o adequado funcionamento do departamento financeiro. O entendimento dos vários documentos existentes numa entidade levam ao seu correcto lançamento contabilístico, e ao seu arquivo.

Analiseemos um caso específico, por exemplo as facturas. Na Aluport é feita uma triagem dos documentos na recepção. Ainda na recepção as facturas são inseridas no sistema informático, e arquivadas num dossier próprio. Mais tarde, a mestrandia era responsável pelo lançamento contabilístico de cada. No final de cada mês, a responsável pelo departamento financeiro retirava sistema informático uma listagem com todas as facturas inseridas no sistema naquele mês e o número de lançamento correspondente a cada documento que entregava à mestrandia.

Era então responsabilidade da mestrandia registar o número de lançamento no respectivo documento. Era também responsabilidade da mestrandia manter um registo dos documentos que estavam mencionados na listagem mas não eram encontrados, e dos documentos que estavam arquivados no dossier mas não estavam mencionados na listagem. Esse registo era feito para se verificar onde estavam os documentos em falta ou, no segundo caso, para trocar os documentos de dossier já estariam registados no mês seguinte. Este controlo documental tem como principal objectivo não permitir que existiam documentos na entidade que não estejam devidamente contabilizados.

4.2.2. Classificação dos documentos contabilísticos

No seguimento do manuseamento, controlo e arquivo dos documentos contabilísticos vem a sua escrituração. A mestrandia foi, juntamente com a directora financeira, responsável também por fazer a classificação dos documentos contabilísticos. Esta tarefa é essencial para uma correcta manutenção do sistema informático.

Rodrigues (2009: 384) afirma que a escrituração contabilística se traduz no registo de todas as acções que dizem respeito à entidade, como por exemplo vendas, compras, recebimentos, pagamentos entre outros. Esse registo tem como base o modelo das partidas dobradas, isto é, a cada débito é registado um ou mais créditos de valor igual. A classificação dos documentos

na Aluport é feita com base no código de contas do SNC que reconhece activos, passivos, capital próprio, gastos e rendimentos.

Após o arquivo dos documentos nas pastas correctas, era feito o seu lançamento. Este processo é realizado na aplicação informática de contabilidade do PHC®, através da opção Inserir novos Documentos. Nessa opção é especificado a que diário o documento está associado e de seguida é definido o tipo de documento que estamos a lançar. Finalmente são definidas a conta a creditar e a conta a debitar.

4.2.3. Tarefas de encerramento do ano contabilístico

No final do ano contabilístico são realizadas algumas tarefas com vista ao encerramento contabilístico das contas do exercício, para a elaboração das demonstrações financeiras da entidade. As tarefas realizadas são descritas nas alíneas seguintes.

a) Contagens físicas dos inventários

As contagens físicas dos inventários são feitas semestralmente, n entanto par o encerramento das tarefas do ano contabilístico é imperativo que sejam feitas e por isso estão referidas neste momento.

A aplicação informática de gestão de stocks permite manter um registo actualizado dos movimentos ocorridos nas existências ao longo do ano e obter listagens necessárias para as contagens do inventário e do próprio inventário. Este, à medida que vai sendo encomendado chega às instalações da entidade e vai-se registando a sua entrada na ficha individual de artigo. Quando se usa ou vende o aço vai-se registando o seu consumo no sistema. Deste modo, é possível a qualquer momento verificar informaticamente que quantidades de cada aço existem na entidade. Por vezes, não se usa um varão de aço completo então não se regista o seu consumo na ficha individual de artigo, o que mais tarde leva à possibilidade de ocorrência de pequenos desfasamentos quando às quantidades disponíveis.

De modo a controlar o valor de aço existente na entidade são realizados inventários físicos no primeiro dia do ano que se está a iniciar. Esta verificação é feita pessoalmente e juntamente com a equipa auditora da entidade, contando todos os varões de aço que estão nas instalações. Ocasionalmente, os valores do inventário físico e do inventário informático não são iguais e nesses casos tem de se apurar as diferenças e acertar os valores no inventário informático. Este controlo do inventário é muito importante para evitar que exista saída de material não autorizada e para garantir a existência da matéria-prima e o seu valor. No final do ano as contagens físicas auditadas são as que estão reflectidas no balanço final da entidade.

b) Reconciliações

As reconciliações são feitas ao longo de todo o ano, mensalmente, no entanto estão referidas nas tarefas de final de ano contabilístico uma vez que neste momento é imperativo que sejam feitas.

As reconciliações feitas pela mestranda foram as bancárias e as das contas de clientes e fornecedores. Este procedimento de controlo interno detectivo é de grande importância para a contabilidade de uma entidade já que é através delas que se verifica se todos os documentos foram registados correctamente.

De modo a proceder às verificações necessárias a mestranda extraía do sistema informático a listagem dos documentos contabilizados na gestão e verificava um a um se estavam estão presentes no saldo da conta de clientes, fornecedores ou nos extractos bancários, conforme o caso. Se existissem documentos presentes num dos documentos e no outro com o qual se fazia a comparação não, verificava-se se este tinha sido lançado num mês anterior ou posterior. Se essa não fosse a situação a mestranda investigava as eventuais divergências e propunha a sua regularização. A esta regularização dá-se o nome de reconciliação, que basicamente consiste em contabilizar o documento não contabilizado ou rectificar o documento mal contabilizado. No final das

reconciliações serem feitas, o saldo da gestão coincide com o saldo do documento em questão (banco, clientes e fornecedores).

c) Responsabilidade com férias e subsídios de férias

Os subsídios de férias pagos no ano de 2013 são respeitantes às férias de 2012, isto é, têm de ser previstos antecipadamente para que os valores sejam imputados ao longo do ano, e não apenas num mês. Este valor a ser pago durante o ano de 2013 tem de estar reflectido nas contas finais de 2012, já que é referente às férias desse ano. É importante imputar este valor ao longo do ano porque são sempre valores muito altos (são subsídios de férias relativos a cinquenta e três trabalhadores) para serem imputados apenas num mês. Em 2012 faz-se referência ao valor das férias que se paga em 2013 porque são referentes ao ano de 2012. Em Janeiro, com a tabela salarial, faz-se a previsão para o ano todo que se vai imputando todos os meses

d) Diferimentos

Todos os anos existem despesas que são pagas antecipadamente, isto é, despesas que se pagam por exemplo em Dezembro que abrangem períodos do ano seguinte. É exemplo o caso dos seguros, água e electricidade. Nestes casos a mestrandia foi responsável por fazer o levantamento destas despesas e calcular o valor afecto a cada ano para nas demonstrações financeiras do ano de 2012 registar na conta de diferimentos o valor respeitante a 2013.

e) Levantamento dos clientes de cobrança duvidosa

Infelizmente esta é uma necessidade cada vez maior nas entidades. No final do ano a mestrandia teve de identificar os clientes que apresentavam pagamentos em mora, de modo a poder tomar medidas adicionais para a recuperação do crédito e reconhecer a imparidade.

De acordo com o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) deve-se reconhecer uma perda por imparidade sempre que “o valor contabilístico do activo excede o seu valor recuperável” (Rodrigues: 772). Uma dívida de um cliente é um activo já que é “um recurso controlado pela entidade, como resultado de acontecimentos passados, dos quais se espera que fluam para a entidade benefícios económicos futuros” (Rodrigues: 772).

No caso de os valores devidos pelos clientes serem considerados perdidos, isto é, valores que nunca serão recebidos, imputa-se o seu valor à conta de perdas por imparidades. Pode-se reconhecer a imparidade assim que o cliente se encontre com processo de tribunal em curso, ou quando a insolvência for declarada.

4.3. Identificação dos Processos de Tesouraria

Neste ponto serão abordados os procedimentos respeitantes ao pagamento a fornecedores e recebimentos de clientes.

4.3.1. Pagamentos a fornecedores

Como qualquer entidade a Aluport – Matriz de Portugal Lda tem fornecedores aos mais diversos níveis, desde matéria-prima até à electricidade, passando também por produtos de escritório e consumíveis em geral. Assim que a factura chega às instalações da entidade é feita a sua conferência, ou seja, verifica-se se as quantidades foram as encomendadas e o preço o acordado. Caso a factura esteja conforme é feito o seu arquivo. No momento do vencimento da factura é feita uma verificação a existência de disponibilidade financeira para proceder à sua liquidação. Se esta se verificar a factura em questão será liquidada. O pagamento está a cargo da Directora do Departamento Financeiro que prepara todo o processo para que o gerente assine os cheques.

O pagamento aos fornecedores é realizado na aplicação informática de gestão. A mestranda com a indicação da Directora Financeira escolhia a opção pagamento a fornecedores, preenchendo de seguida os campos obrigatórios como o fornecedor, o modo de pagamento e os documentos que vão ser liquidados. Esta acção vai dar origem a uma nota de liquidação que será enviada ao fornecedor. Por fim, o fornecedor emite e envia um recibo que assim que for recebido e confirmado é anexado a uma cópia da nota de liquidação e modo de pagamento.

4.3.2. Recebimentos

Após a Aluport prestar os seus serviços faz a facturação aos seus clientes. Esta facturação é feita diariamente devido ao volume de produção que não permite que seja feita quinzenal ou mensalmente. Aquando da facturação é importante ter em conta os orçamentos dados e aceites. A facturação é feita também ela através da aplicação informática facturação e consiste apenas em inserir o nome do cliente, conseguindo através do programa ter acesso aos documentos de facturação associados à entidade definida, neste caso as guias de remessa. Depois de seleccionar os documentos que se pretende facturar é só necessário fazer os acertos relativos aos orçamentos, se aplicável, e gravar o documento.

É necessário fazer um maior controlo actualmente comparando com os anos anteriores, visto que a conjuntura económica que nos dias de hoje atravessamos diminuiu consideravelmente a liquidez das entidades atrasando como consequência os pagamentos, tornando-se isso num ciclo vicioso. No entanto é necessário atentar que a crise serve muitas vezes como a resposta mais simples e compreensível para o atraso deliberado de pagamentos. Após o pagamento do cliente é emitido um recibo que lhe é enviado, funcionando este como prova do seu pagamento.

4.4. Identificação dos Processos de Gestão de Compras e Vendas

Nos processos de gestão de compras e vendas a mestranda foi responsável pelo controlo e contabilização da matéria-prima, alguns processos de compras, e controlo dos orçamentos.

4.4.1. Controlo da matéria-prima e contabilização das encomendas de aço)

O aço é a principal matéria-prima da Aluport e por isso as encomendas são constantes. A Aluport tem uma lista de fornecedores aprovados pela gestão e é a esses fornecedores que são feitas as encomendas. Quando a matéria-prima chega às instalações é necessário controlar a encomenda para inserir no sistema a quantidade recebida, pois pode acontecer que a quantidade recebida do fornecedor não seja igual àquela que se encomendou. Ao longo do ano também são realizados procedimentos de controlo de modo a garantir as quantidades recebidas de cada fornecedor.

4.4.2. Compras

Inicialmente tem de ser detectada uma necessidade de compra. Esta pode ser detectada por qualquer colaborador e deve ser transmitida ao responsável pelo departamento de compras. Após a sua comunicação o responsável pelas compras deve consultar a lista de fornecedores aprovada pela Direcção Geral.

Sempre que seja necessário um novo fornecedor deve ser feita uma prospecção de mercado, sendo esta tarefa exclusiva do Direcção Geral e do Departamento da Qualidade. Esta prospecção de mercado consiste na selecção de no mínimo três fornecedores diferentes, pedidos de orçamento aos fornecedores seleccionados e escolha do que melhor satisfaz as necessidades da entidade. Aquando da selecção de um novo fornecedor é realizado um teste com três encomendas. Só se os resultados dessas três encomendas forem

satisfatórios é que o novo fornecedor passa a integrar a lista de fornecedores aprovados.

Após a selecção do fornecedor é efectuada a encomenda a fornecedor que deve conter as especificações do produto/serviço pretendido, a quantidade, o preço acordado fazendo referência aos descontos sempre que aplicável, e o prazo de entrega esperado. Aquando da recepção do material/serviço é efectuado o controlo de recepção que consiste na confirmação de todas as especificações constantes na encomenda a fornecedor. Após confirmação de todos os requisitos exigidos, é efectuada a introdução de dados no PHC© para a contabilização de stocks.

Todas as compras servem como dados para a classificação de fornecedores. Se aquando o momento do controlo de recepção alguma das especificações do produto/serviço não se verificar o produto não é aceite e é devolvido ao fornecedor com o ficheiro de devolução de fornecedor devidamente preenchido. Este controlo ao nível das compras é necessário para cumprir um dos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade implementado, a avaliação de fornecedores. Anualmente o Departamento da Qualidade apresenta os resultados da classificação de fornecedores, o número de reclamações feitas a fornecedores e os valores das compras das principais matérias-primas e subsidiárias.

4.4.3. Orçamentos

A única pessoa com poder para elaborar orçamentos na Aluport é o gerente. Assim sendo, sempre que algum cliente existente ou novo cliente faz pedido de orçamento este deve ser entregue ao gerente para ponderação.

Os orçamentos devem ser feitos tendo em conta todos os custos que a produção do material em questão implica: mão-de-obra, electricidade, desgaste das máquinas e consumíveis utilizados. A esta ponderação acresce a periodicidade com que o cliente faz encomendas e a quantidade de material

que planeia encomendar. Um cliente com boas relações com a entidade, ao nível de cumprimento de prazos de pagamento, e que seja regular, isto é, que tem a Aluport como fornecedor principal, terá um preço mais atractivo do que um cliente que necessite de poucas peças ou recorra aos serviços da Aluport com pouca frequência.

O cliente pode aceitar ou não o preço que lhe foi dado no orçamento. Se for aceite, este tem de ser assinado tanto pela pessoa responsável por elaborar o orçamento como pelo cliente, sendo recebida após essa confirmação a ordem de encomenda. O orçamento é assinado pelas duas partes pois funciona para a Aluport como uma confirmação escrita, aceite pelo cliente das condições acordadas. Esta confirmação funciona como prova e é essencial para os casos de reclamações por parte do cliente.

É necessário ter um controlo constante sobre os orçamentos elaborados para no momento da facturação se praticar o preço acordado com o cliente. Os orçamentos podem servir como preço especial, num momento em que o cliente tenha uma determinada encomenda específica, ou para dar preços a um novo cliente que deseja acrescentar a Aluport à sua lista de fornecedores aprovados.

4.5. Identificação dos Processos de Recursos Humanos

Na área de Recursos Humanos a mestrandia foi responsável pelo processamento de salários e pelo levantamento das necessidades de formação.

4.5.1. Processamento de salários

É política da entidade Aluport – Matriz de Portugal Lda que todos os colaboradores tenham o seu salário disponível no último dia do mês. Assim sendo, a partir de dia vinte e cinco de cada mês começam a ser preparados os salários. É também considerado para o cálculo dos salários o subsídio de alimentação que é pago em função dos dias trabalhados em cada mês.

Também podem ser considerados para este cálculo prémios que a gerência possa atribuir, por exemplo os prémios por desempenho.

Para o processamento de salários é necessário verificar as faltas e os atrasos de cada colaborador. Cada vez que um colaborador falta ou se atrasa tem de preencher uma justificação de falta que depois tem de passar pelo gerente para saber se é descontado do ordenado, descontado do tempo de férias ou se é justificada sem haver lugar a deduções de salariais.

No início deste ano foi necessário também fazer um levantamento dos colaboradores que desejariam receber os subsídios de Natal e de Férias pelo regime dos duodécimos ou pelo regime normal. Esta identificação foi realizada porque é preciso associar a cada colaborador a sua decisão, visto que os cálculos a ser feitos diferem de quem recebe os subsídios pelo regime normal. Nesse sentido, antes de ser pago o ordenado respeitante a Janeiro, cada colaborador entregou um documento assinado no qual assumia a sua preferência.

4.5.2. Levantamento das necessidades de Formação:

É um erro pensar que a única tarefa do Departamento de Recursos Humanos é o recrutamento. Uma das actividades desenvolvidas por este departamento que a mestrandia teve a possibilidade de realizar foi a gestão da formação. Anualmente é elaborado um plano de formação tendo em conta as necessidades de formação que os colaboradores e os responsáveis identificam e indo de encontro às políticas da entidade.

A formação na Aluport é considerada muito importante, já que é encarada como uma valorização individual de cada um dos colaboradores que vai melhorar o processo produtivo. Colaboradores com maior conhecimento são colaboradores mais produtivos. Esta formação engloba áreas de Higiene e Segurança no Trabalho, até Electroerosão a Fio, passando por Movimentação Manual de Cargas. A formação é realizada em contexto de trabalho, incluindo

informação teórica mas sobretudo prática, já que se considera ser esta a melhor forma de aprendizagem dos colaboradores da entidade.

4.6. Estudo sobre a importância da Contabilidade na tomada de decisão na Aluport – Matriz de Portugal, Lda

A importância da contabilidade para a tomada de decisão nas entidades, e em específico no caso da Aluport foi o tema escolhido pela mestranda para o estudo a realizar na entidade acolhedora. As informações necessárias para proceder a este estudo foram obtidas através da observação directa dos profissionais com quem trabalhou e também através da análise de questionários respondidos pelos responsáveis dos vários departamentos produtivos.

A observação directa dos profissionais com quem a mestranda trabalhou foi realizada todos os dias durante os seis meses de estágio. A mestranda acompanhou de perto os vários processos da entidade que fizeram parte das suas tarefas, desde a contabilidade até aos recursos humanos, passando ainda pela tesouraria, e gestão de compras e vendas. Nesse acompanhamento foi percebendo que os vários colaboradores acabam sempre por utilizar algumas informações financeiras para o adequado cumprimento das suas funções, seja o volume de vendas para o Chefe de Produção ou para a Directora do Departamento da Qualidade ou o volume de compras a fornecedores para a Directora de Compras.

Para reforçar as conclusões retiradas da observação directa a mestranda optou por elaborar um questionário informal. A mestranda optou por elaborar o seu próprio questionário já que considerou que assim conseguiria obter as respostas necessárias para o seu estudo. O questionário foi elaborado de acordo com as indicações de Hill e Hill (2010). Esse questionário era muito simples, tendo apenas seis questões pretendendo deste modo ser claro e perceptível para todos os seus destinatários. Nesse sentido, a mestranda seleccionou um conjunto de perguntas que serviriam o propósito do seu estudo

e ordenou-as logicamente. A primeira etapa, elaboração do questionário, estava concluída, seguindo-se então a definição dos inquiridos. A mestrande considerou que todos os departamentos deveriam ser inquiridos, já que considera que a contabilidade e as informações por esta produzidas devem estender-se a todas as áreas funcionais das entidades. Assim sendo, a mestrande considerou que seriam entregues seis questionários: ao Chefe de Produção, ao Gerente, à responsável pelo Departamento Financeiro, à Directora de Compras e Directora do Departamento da Qualidade e ao Comercial.

Os questionários foram entregues em mão pela mestrande, fornecendo uma breve explicação que seriam para a um estudo ao nível da importância da contabilidade para a tomada de decisão na entidade, enquadrado no mestrado em Gestão Empresarial. Os questionários foram devidamente preenchidos e entregues à mestrande que depois procedeu à sua análise.

Após a recepção e atenta análise dos questionários devidamente preenchidos (anexo 2) é possível chegar a algumas conclusões. É indiscutível que a informação contabilística está presente na entidade, abrangendo todos os departamentos funcionais, e por isso só existiu uma resposta à questão acerca da existência de informação contabilística adaptada ao exercício das funções de cada um dos profissionais representantes do seu departamento (anexo 3). Dentro desta questão era especificado para identificar que tipo de informação era essa a que tinham acesso. As respostas foram várias, tendo em conta as necessidades de informação dos vários departamentos produtivos. O gerente considerou que as informações necessárias ao correcto funcionamento das suas funções se prendiam com análises económicas e financeiras comparativas e análises das contas correntes de clientes, fornecedores e bancos. A responsável pelo departamento financeiro identificou os balancetes mensais, extractos de contas e análises de clientes e fornecedores como a informação que considera necessária. O responsável pela produção considerou que apenas o volume de facturação mensal era pertinente. Para o departamento da qualidade os mapas definidos pelo PHC© respeitantes a análise vendas, compras e processos internos da entidade são necessários

para o exercício das suas funções. O comercial considera informação necessária a relacionada com os orçamentos a clientes, vendas e compras. Finalmente, para o departamento de compras as principais informações consideradas importantes são o volume de compras e a que fornecedor e os prazos e cumprimento ou não das entregas.

A segunda questão estava ligada à primeira, e pretendia saber que tipo de informação era essa, caso a resposta à anterior fosse “sim”. As respostas variaram entre mensalmente e sempre que necessário. Os colaboradores com acesso diário ao sistema de gestão PHC© (comercial, e departamentos financeiro, da qualidade e de compras) consideraram que as informações que necessitavam para o correcto exercício das suas funções estavam disponíveis sempre que delas necessitavam. Esta informação sempre disponível acontece porque a Aluport utiliza o seu programa de gestão em quase todas as suas funcionalidades, permitindo acesso imediato a várias informações necessárias para o quotidiano dos vários colaboradores. O gerente e o responsável pelo departamento da produção consideraram que a informação necessária para o cumprimento das suas funções lhes era facilitada mensalmente. Esta resposta tem muito que ver com o tipo de informação que estes consideram importante para o exercício das suas funções (o volume de facturação mensal para a produção e as análises mensais económicas e financeiras, bem como as contas correntes de clientes, fornecedores e bancos para o gerente).

A terceira questão pretendia avaliar a importância dada à informação contabilística necessária para o correcto desempenho das funções de cada responsável (anexo 4). Mais uma vez, é inquestionável o valor da contabilidade e das suas informações para a Aluport. 67% dos inquiridos consideraram a informação contabilística muito importante para o correcto desempenho das suas funções. O comercial considerou a informação importante para as suas funções (equivalente a uma percentagem de 17%), e o gerente considerou que esta informação era essencial para o seu desempenho profissional.

Seguidamente era questionado aos colaboradores se a informação contabilística lhes era disponibilizada em tempo útil (anexo 5). Metade

considerou que essa disponibilização atempada acontecia muitas vezes, 33% considerou que era sempre disponibilizada aquando das suas necessidades e 17% que a informação necessária ao correcto desempenho das suas funções nem sempre chegava em tempo útil.

A quinta pergunta versava sobre o tipo de informação necessária para cada responsável. Esta questão tinha várias hipóteses, mas estava subdividida em dois grandes grupos: a informação financeira e a informação não financeira (anexo 6). A informação financeira estava dividida em: relativa aos activos (33%), posição da entidade e indicadores financeiros (33%), prazos médios de pagamento de clientes e fornecedores (83%), redução dos custos produtivos (67%) e Retorno do Investimento (0%). A informação não financeira encontrava-se dividida em: avaliação de desempenho (50%), devoluções a fornecedores e de clientes (83%), satisfação dos clientes (83%), satisfação dos colaboradores (67%) e nível de fidelização do cliente (83%). Também era dada a possibilidade aos inquiridos de responderem livremente dizendo quais as informações que recebiam para o exercício das suas funções e não estavam contempladas na lista fornecida. 50% dos colaboradores aproveitaram essa oportunidade dando respostas como: declarações fiscais e todas as informações recolhidas no sistema informático, como por exemplo o número de matrizes produzidas e o número de subcontratações.

A última questão pretendia saber se existia alguma informação à qual os inquiridos gostariam de ter acesso (anexo 7). 50% dos colaboradores não necessita de ter acesso a informação adicional, enquanto que os outros 50% gostaria. Nesta questão era dada a hipótese de, caso a resposta fosse afirmativa, especificar que informação era essa. As respostas foram variadas mas incluíam informações acerca de investimentos em projectos (como os do IAPMEI e do POPH), objectivos a longo prazo, informação sobre contas e aplicação na banca, empréstimos realizados, descontos cedidos por pronto pagamento, e análise e prospecção de mercados.

4.7. Contributos para a entidade

A mestranda considera que se tornou numa mais-valia para a Aluport, já que durante seis meses se esforçou para aprender com os vários profissionais com quem se cruzou nas mais diversas áreas. A mestranda considera que sempre foi pontual, interessada e cumpridora de todas as tarefas que lhe foram atribuídas, mostrando interesse em aprender um pouco de todas as áreas funcionais da entidade. O trabalho dividido por mais uma pessoa agilizou os processos da entidade, tornando os processos mais rápidos.

Aquando da sua análise ao sistema de controlo interno implementado pela entidade a mestranda identificou uma falha que poderia comprometer seriamente a eficácia do mesmo. Esta falha está relacionada com o facto de aquando da facturação os documentos originadores da factura não serem arquivados conjuntamente com a mesma. Nesse sentido, a mestranda fez uma sugestão de melhoria que prontamente foi aceite pelos responsáveis.

Apesar de perceber que a Aluport já utiliza as informações contabilísticas para a tomada de decisão nos vários departamentos a mestranda considerou que poderiam ser apontadas algumas sugestões de melhoria, como fazer chegar as informações a todos os que a possam considerar útil para o exercício da sua função. Um exemplo prático será a Directora do Departamento Financeiro ter acesso às informações relativas à prospecção de novos mercados e clientes.

Capítulo VI - Limitações do estágio

A mestranda considera que o estágio foi bem-sucedido, no entanto existem sempre limitações que podem e devem ser apontadas. O tempo de estágio é a limitação que a mestranda sentiu.

O estágio de natureza profissional de seis meses permitiu que a mestranda se integrasse na entidade acolhedora, conhecendo os processos básicos inerentes à actividade da Aluport, no entanto ficaram por aprender alguns processos, nomeadamente a parte fiscal. As actividades fiscais serão tratadas nos meses de Maio e Junho. Tendo a mestranda acabado o seu estágio no final do mês de Fevereiro não pode ser parte activa nessas tarefas.

Ficaram também algumas questões por explorar mais detalhadamente, nomeadamente a contabilidade de gestão no âmbito dos sistemas de custeio. Esta abordagem não foi possível por uma questão de má gestão de tempo por parte da mestranda.

Conclusão

A escolha de estágio de natureza profissional como modalidade necessária para a obtenção do grau de mestre em Gestão Empresarial prendeu-se com dois objectivos. O primeiro consistia no anseio da mestranda em ganhar a experiência tão necessária para consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da sua formação académica, e mais particularmente ao longo dos três trimestres teóricos do mestrado. O segundo objectivo residia em alcançar a experiência cada vez mais valorizada no mundo do trabalho, funcionando este estágio como a oportunidade ideal para a sua intrusão.

A mestranda considera que a sua experiência na entidade acolhedora foi bem-sucedida, visto que considera que os dois objectivos inerentes à escolha do estágio foram cumpridos ao longo dos seis meses de estágio, conseguiu adquirir a experiência prática que desejava e considera ser tão importante e cada vez mais valorizada.

A mestranda obteve conhecimentos de várias áreas, entre contabilidade, tesouraria, gestão de compras e vendas e até recursos humanos, tornando-se numa profissional conhecedora e competente para a sua futura intrusão no mercado de trabalho. A prova e o reconhecimento da obtenção destas capacidades foi a proposta para fazer estágio profissional numa das empresas associadas à Aluport.

A mestranda também se tornou conhecedora das práticas empresariais, conhecimento esse que só pode ser obtido pela experiência profissional. Aquando desse conhecimento foram-lhe apresentados casos de boas e más práticas para que no futuro as pudesse diferenciar e tornar-se numa profissional correcta e cumpridora dos requisitos éticos e legais.

O estudo que a mestranda elaborou na entidade também contribuiu para o seu enriquecimento pessoal. Ao longo de toda a pesquisa necessária para a elaboração deste estudo a mestranda percebeu a importância que a contabilidade tem nas empresas e mais especificamente para o processo de

tomada de decisão. No entanto, é agora capaz de entender que a contabilidade não é uma ciência onnipresente e assim sendo tem falhas como todas as ciências. Assim, a mestranda compreende a necessidade de conjugar a informação proveniente das demonstrações financeiras com as informações baseadas em indicadores não financeiros.

Este estágio serviu para melhorar não só as características profissionais como as pessoais da mestranda. O trabalho em equipa, gestão do tempo e relação com os outros foram características também trabalhadas e melhoradas ao longo deste período.

A única limitação sentida pela mestranda na realização do estágio foi o limite temporal que não lhe permitiu adquirir conhecimento acerca de determinadas tarefas, tais como as relacionadas com a fiscalidade. No entanto, a mestranda acredita que essa falta de conhecimentos será colmatada no estágio profissional que se encontra a realizar.

Bibliografia

AECA. *Contabilidad de Gestión para la Toma de Decisiones*. nº27, 2003.

Albino, F. J. R. M. *Gestão e Contabilidade ou Algumas notas sobre as Insuficiências da Contabilidade*. in: Actas das VI jornadas de Contabilidade. Lisboa: Instituto de Contabilidade e Administração de Lisboa, 1999: 169-176.

Allen, B. R., Brownlee II, E. R., Haskins, M. E., Lynch, L. J. *Cases in Management and Control Systems*. 4th ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

Aluport – Matriz de Portugal Lda. *Manual de Acolhimento da Aluport – Matriz de Portugal Lda*, 2012.

Anton, C. E., Trifan, A. *Opinions of the Managers of the SMEs in Brasov Concerning the Need of Accounting Information Offered by the Companies That Provide Accounting Services*. in: Bulletin of the Transilvania University of Brasov, vol.4 (53), no.2, 2011.

Araújo, J. A. M., Machado, J. R. B. *A Contabilidade e a Profissão Contabilística*. in: Actas das VI jornadas de Contabilidade. Lisboa: Instituto de Contabilidade e Administração de Lisboa, 1999: p. 393-406.

Barata, A. S. *Contabilidade: Evolução e Ensino*. in: Actas das VI jornadas de Contabilidade. Lisboa: Instituto de Contabilidade e Administração de Lisboa, 1999: p. 13-42.

Borges, A. Rodrigues, A. Rodrigues, R. *Elementos da Contabilidade Geral*. 25^a ed. Lisboa: Áreas Editora SA, Setembro 2010.

Corina, M., Nicolae, M. M. *Quality of Accounting Information to Optimize the Decisional Process*. in: Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. Dezembro 2010: 694-699.

Costa, C. B. *Auditoria Financeira - Teoria & Prática*. 8^a ed. Editora Rei dos Livros. 2007.

Costa, C. B., Alves, G. C. *Contabilidade Financeira*. 7ª ed. Lisboa: Editora Rei dos Livros, Novembro de 2008: 37-69.

Dorina, P., Victoria, B., Diana, B. *Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and NonFinancial Information*. in: Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2012: 956-961.

Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., Marques, T. *Gestão Empresarial*. LIDEL Edições Técnicas Lda, Setembro de 2010.

Franco, V. S., Oliveira, A. V., Morais, A. I., Oliveira, B. J., Lourenço, I. C., Jesus, M. A., Major, M. J., Serrasqueiro, R. *Contabilidade de Gestão – o Apuramento dos Custos e a Informação de Apoio à Decisão*. Vol.1. Publisher Team, 2005.

Hill, M. M., Hill, A. *Investigação por Questionário*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M. *Contabilidade de Custos*. 9ªed. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

IFAC. *International Standard on Auditing 315 – Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Through Understanding the Entity and Its Environment*. Dezembro 2009.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. Prentice Hall Financial Times, 2008.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. in: Harvard Business Review, September-October 1993: 1-16.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. in: Harvard Business Review January-February 1992: 70-79.

King, T. E., Lembke, V. C., Smith, J. H. *Financial Accounting - A Decision Making Approach*. John Wiley & Sons Inc, 1997.

Kotane, I., Kuzmina-Merlino, I. *Assessment of Financial Indicators for Evaluation of Business Performance*. in: European Integration Studies, 2012 no.6: 216-224.

Mendes, J. *Contabilidade Analítica e de Gestão – Gestão Orçamental e Plano de Contas*. Lisboa: Plátamo Editora, 1996.

Nunes, L. C. F., Serrasqueira, Z. M. S. *Informação Contabilística nas Decisões Financeiras das Pequenas Empresas*. in: Revista de Contabilidade & Finanças. No.36. Setembro/Dezembro de 2004: 87-96.

Pedrosa, J. C. *A Contabilidade como instrumento de Gestão*. C. Consultores, 2005.

Riahi-Belkaoui, A. *The New Foundations of Management Accounting*. Quorum Books, 1992.

Rodrigues, J. *Sistema de Normalização Contabilística Explicado – SNC Explicado*. Porto Editora, Novembro de 2009.

Rolo, O. B. *Curso de Gestão de Organizações*. Parede: Edix – Edições Técnicas e Literárias Lda, Setembro de 2008.

Silva, S. *A Contabilidade analítica como fonte de informação para o planeamento estratégico nas empresas do distrito de Castelo Branco*. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2006. Dissertação de Mestrado.

Sousa, M. J., Baptista, C. S. *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas Lda, Junho de 2011.

Vanzela, C. *Metodologia para a implementação da Contabilidade por Actividades em Empresas Distribuidoras de Energia Eléctrica*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Dissertação de Mestrado.

Williams, J., Haka, S., Bettner, M., Carcello, J. *Financial and Managerial Accounting – The Basis for Business Decisions*. 15th ed. McGraw-Hill Irwin, 2010.

Webgrafia

www.sgs.pt, consultado em 29-01-2013

www.ipq.pt, consultado em 29-01-2013

Anexos

Índice de Anexos

Anexo 1 - Questionários entregues no Departamento Financeiro e ao Gerente.....	i
Anexo 2 – Resultados dos Questionários.....	iii
Anexo 3 – Existência de informação contabilística periódica para o exercício das funções.....	v
Anexo 4 - Importância da informação contabilística para o exercício das funções	vi
Anexo 5 – Informações úteis ao desempenho das funções e a sua disponibilização.....	vii
Anexo 7 – Acesso a outras informações	ix
Anexo 8 – Questionário sobre o Risco inerente da entidade	x
Anexo 9 - Produção	xii
Anexo 10 – Vendas	xiii
Anexo 11 – Existências	xv
Anexo 12 – Procedimento Contabilístico.....	xvii

Anexo 1 - Questionários entregues no Departamento Financeiro e ao Gerente

Questionário: Importância da contabilidade para a tomada de decisão

Este questionário é feito no âmbito do mestrado em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Tem como objectivo perceber a importância dada à contabilidade para a tomada de decisões nas empresas, especificamente no caso da Aluport – Matriz de Portugal Lda.

Nome: _____

Função: _____

1-Existe informação contabilística periódica adaptada ao exercício das suas funções?

Sim ☐ Que informação?

Não ☐

2-Se respondeu “Sim” na pergunta anterior com que periodicidade essa informação lhe é facilitada?

3-Considera que essa informação é importante para o correcto desempenho das suas funções?

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial

4-Considera que as informações úteis ao desempenho da sua função lhe são todas disponibilizadas e em tempo útil?

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre

5-Que tipo de informação recebe para o exercício das suas funções?

Financeira

- Relativa aos Activos ☐
- Posição da Entidade e Indicadores Financeiros ☐
- Prazos médios de pagamento (clientes e fornecedores) ☐
- Redução de custos ☐
- Retorno sobre o Investimento (ROI) ☐

Não Financeira

- Avaliações de desempenho ☐
- Devoluções a fornecedores e de clientes ☐
- Satisfação dos clientes ☐
- Satisfação dos colaboradores ☐
- Nível de fidelização do cliente ☐

Outras ☐

Quais?

6-Existem outras informações a que gostaria de ter acesso?

Sim ☐ Quais?

Não ☐

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 2 – Resultados dos Questionários

Questão 1 - Existe informação contabilística periódica adaptada ao exercício das suas funções?

	Sim	Não
Frequência	6	0
Percentagem	100%	0%

Questão 3 - Considera que essa informação é importante para o correcto desempenho das suas funções?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial
Frequência	0	0	1	4	1
Percentagem	0%	0%	17%	67%	17%

Questão 4 - Considera que as informações úteis ao desempenho da sua função lhe são todas disponibilizadas e em tempo útil?

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Frequência	0	0	1	3	2
Percentagem	0%	0%	17%	50%	33%

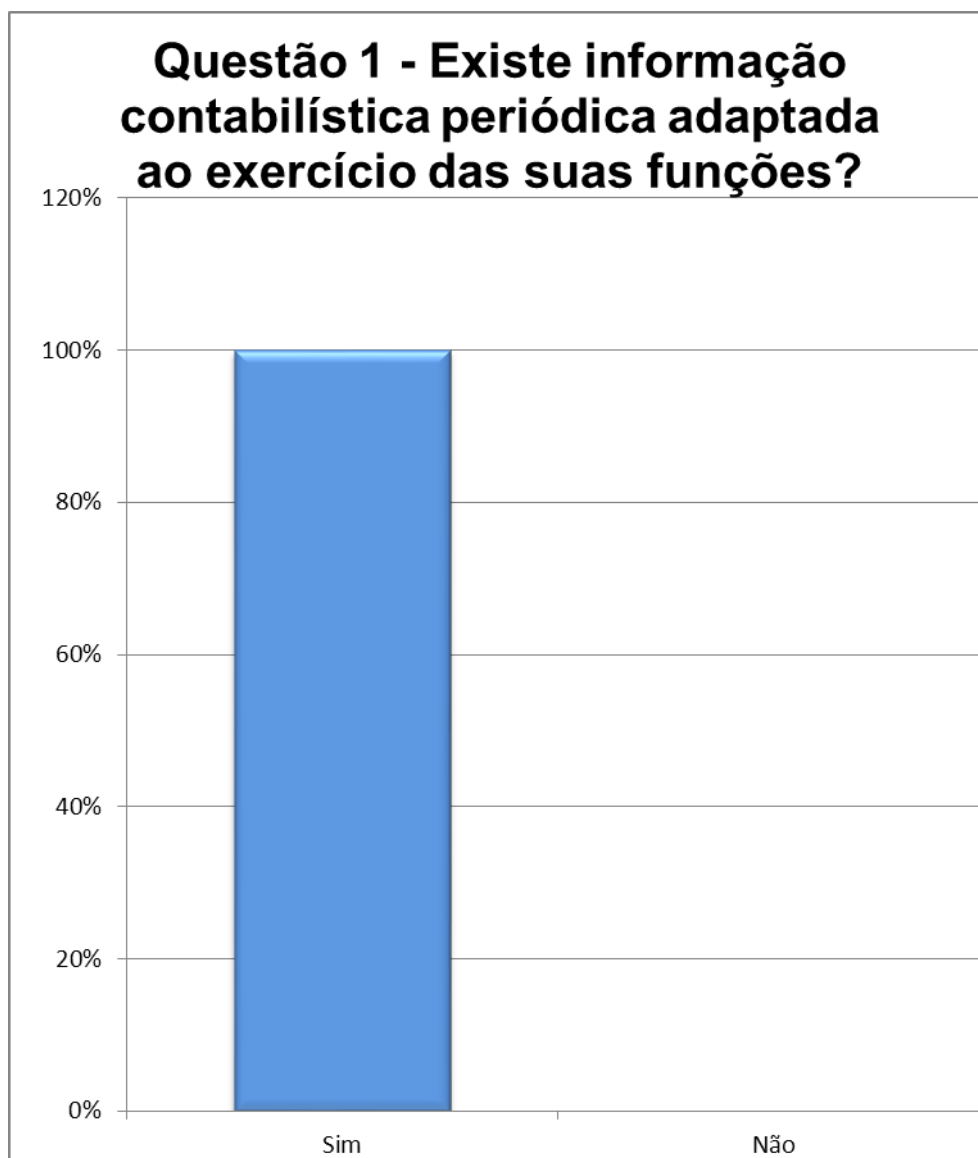
Questão 5 - Que tipo de informação recebe para o exercício das suas funções?

Indicadores Financeiros		Activos	Posição da Entidade e Indicadores Financeiros	Prazos médios de pagamentos (clientes e fornecedores)	Redução de custos	ROI
	Frequência	2	2	5	4	0
	Percentagem	33%	33%	83%	67%	0%
Indicadores Não Financeiros		Avaliações de desempenho	Devoluções a fornecedores e de clientes	Satisfação dos clientes	Satisfação dos colaboradores	Nível de fidelização do cliente
	Frequência	3	5	5	4	5
	Percentagem	50%	83%	83%	67%	83%
Outros		Outras				
	Frequência	3				
	Percentagem	50%				

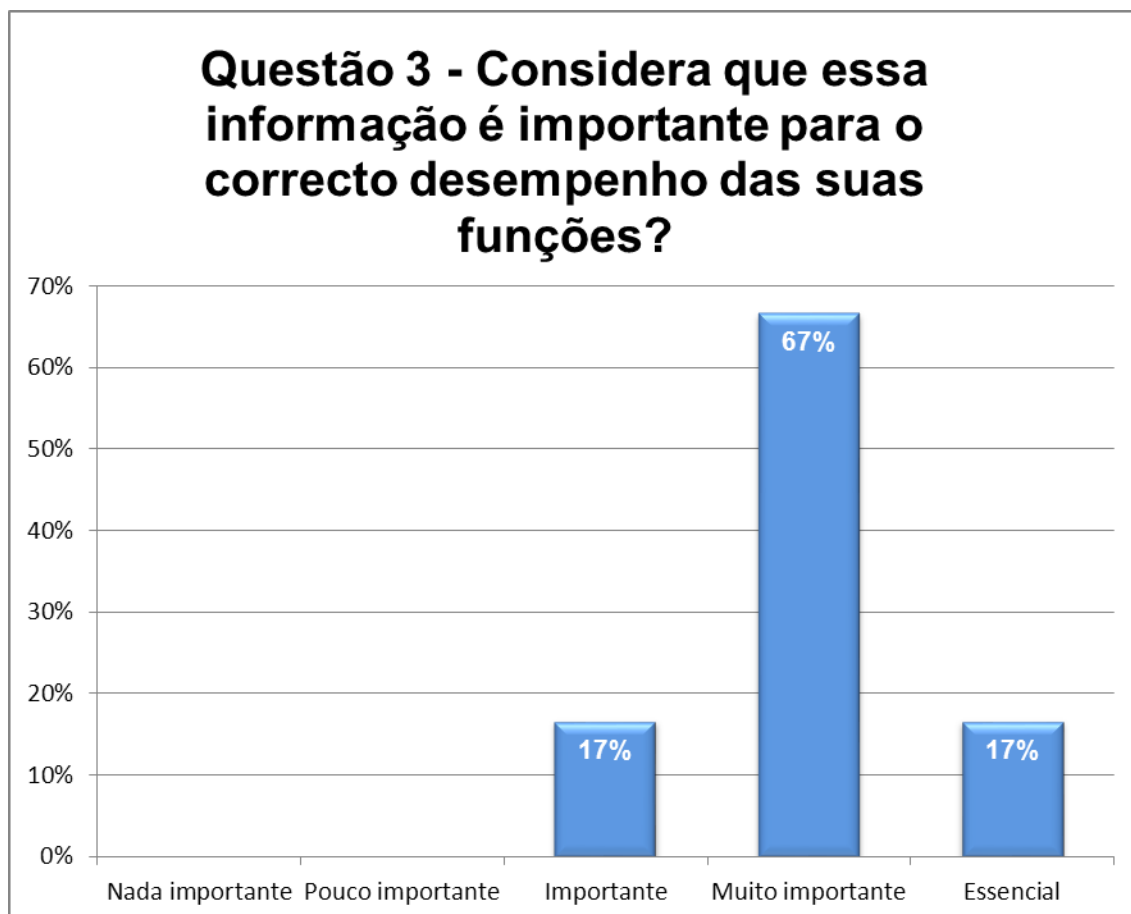
Questão 6 - Existem outras informações a que gostaria de ter acesso?

	Sim	Não
Frequência	3	3
Percentagem	50%	50%

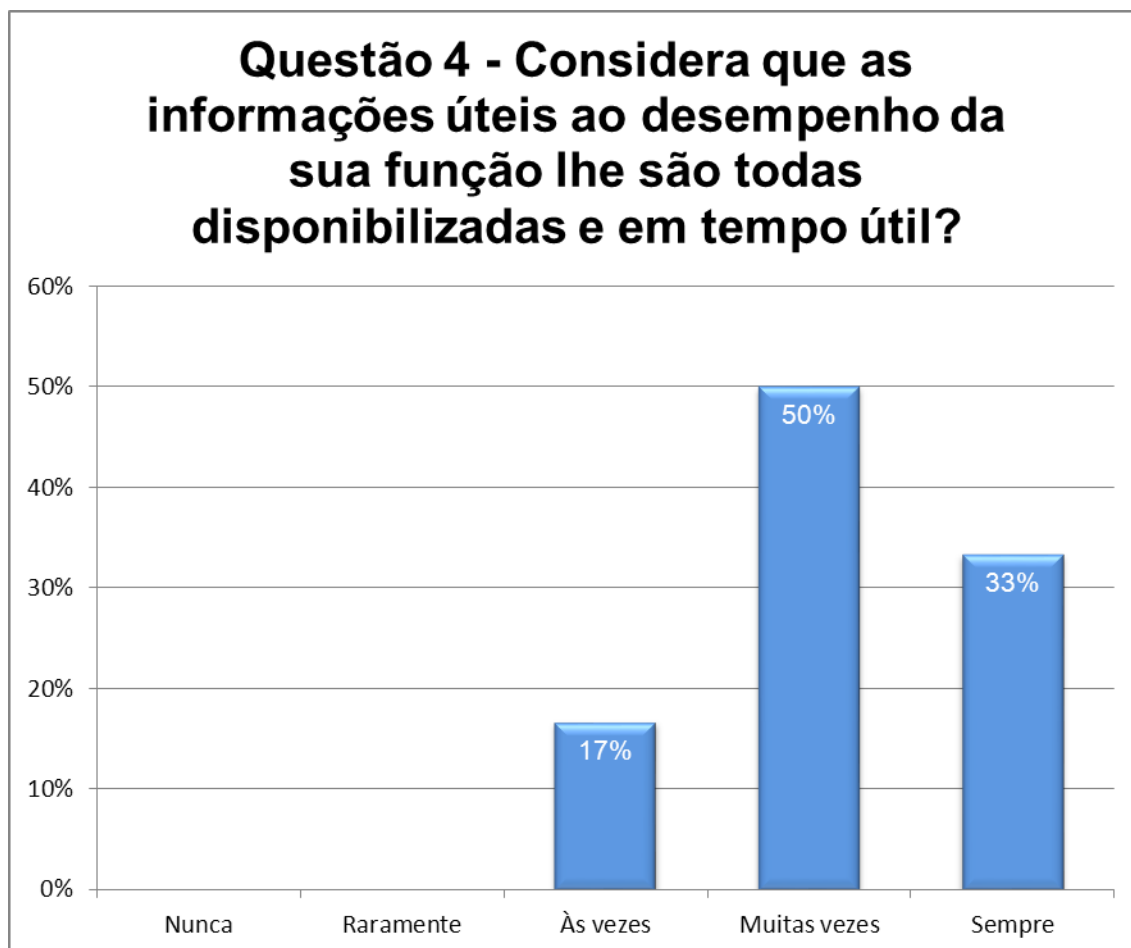
Anexo 3 – Existência de informação contabilística periódica para o exercício das funções



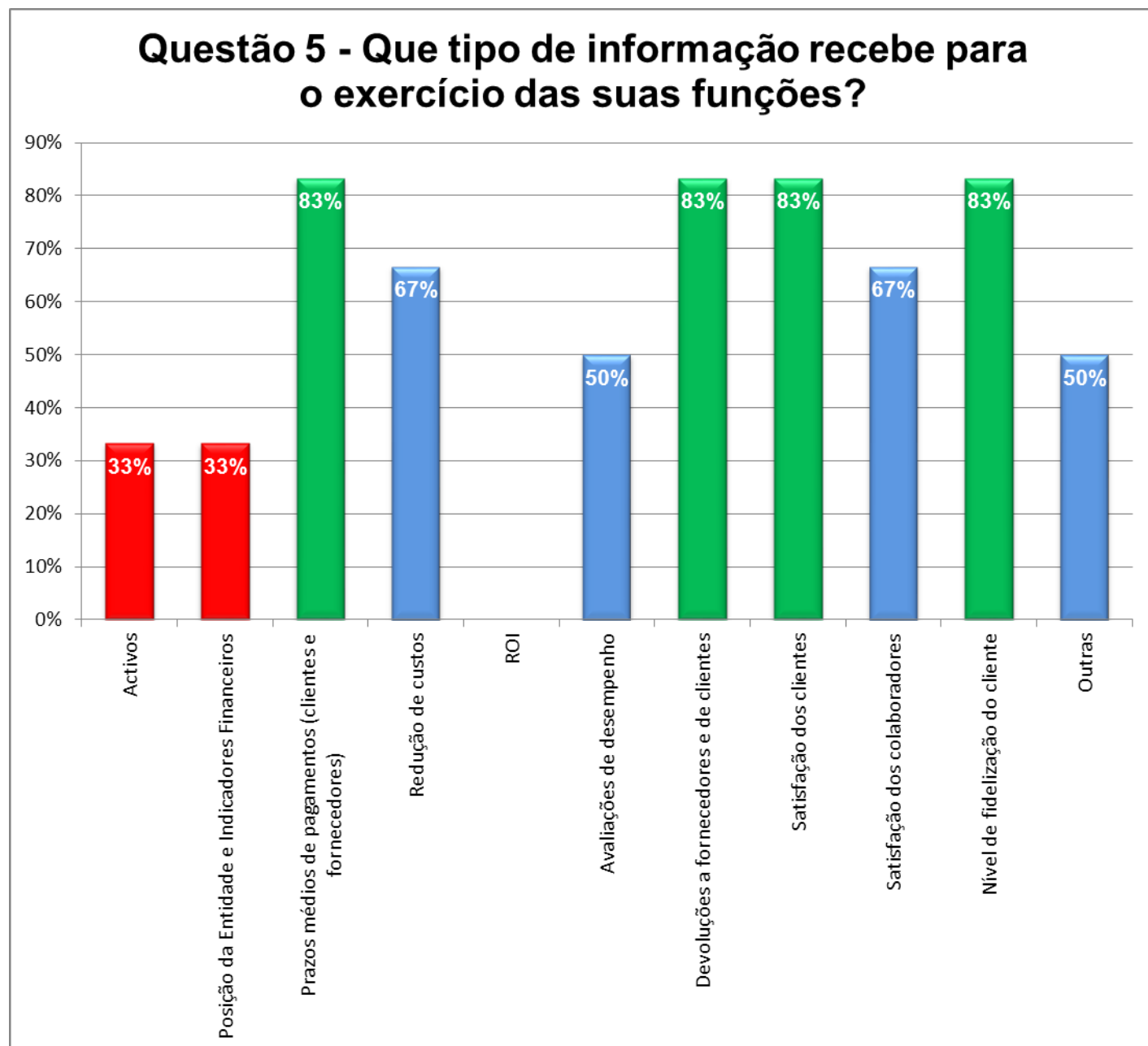
Anexo 4 - Importância da informação contabilística para o exercício das funções



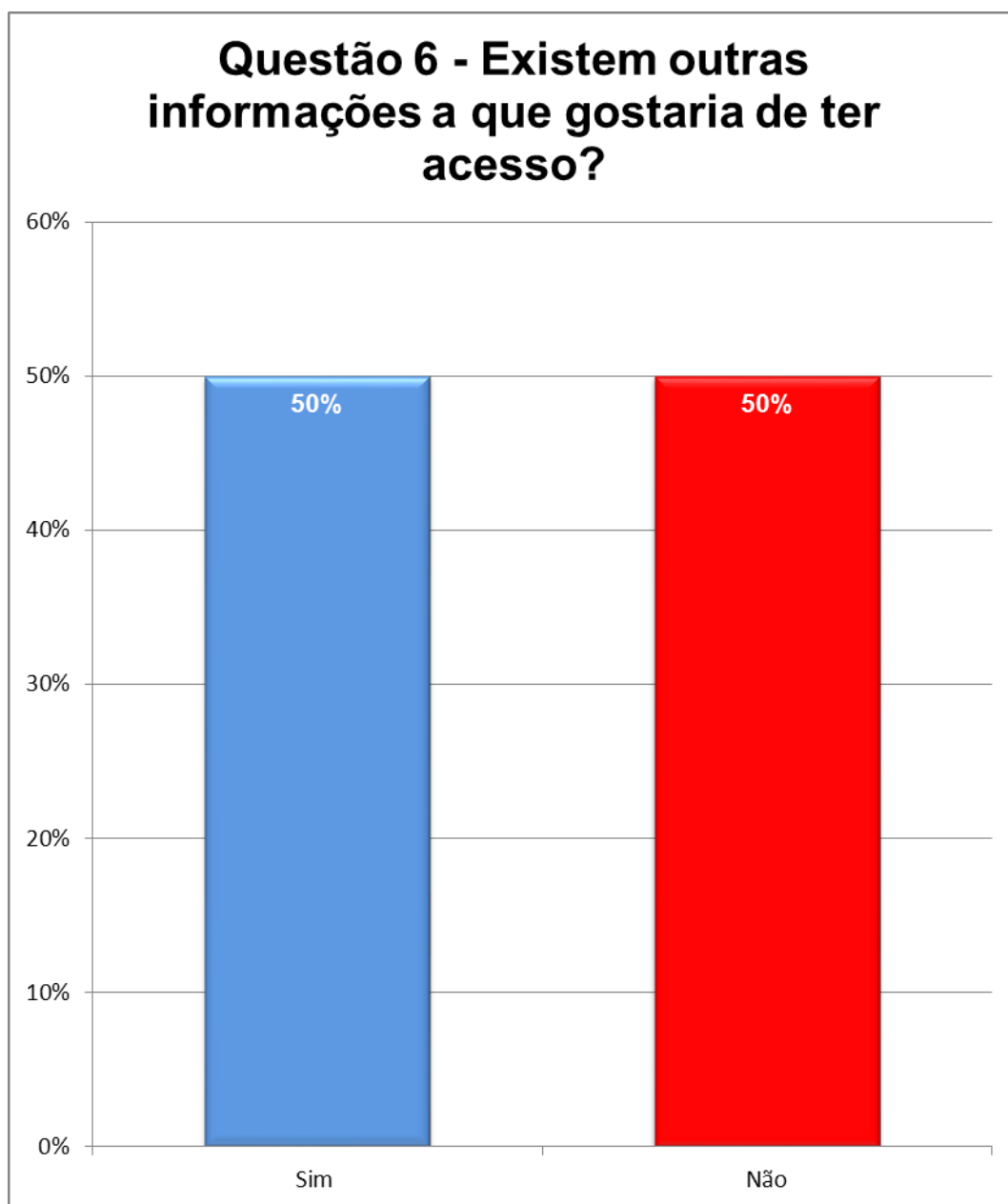
Anexo 5 – Informações úteis ao desempenho das funções e a sua disponibilização



Anexo 6 – Tipos de informação recebida para o exercício das diversas funções



Anexo 7 – Acesso a outras informações



Anexo 8 – Questionário sobre o Risco inerente da entidade

Questionário sobre o Risco da entidade

Este questionário foi adaptado pela mestranda no âmbito da tomada de conhecimento na entidade, de modo a perceber como esta se prepara para as situações de risco inerente.

	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
1. Existe na entidade um organograma que defina apropriadamente as funções e competências dos colaboradores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Integrado no manual de acolhimento e da Qualidade e afixado nas instalações da entidade.
2. Existe uma manual de funções para cada colaborador?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Existe um manual de acolhimento disponibilizado a todos os colaboradores no qual estejam definidos a visão, missão, vectores estratégicos e objectivos da entidade?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	O manual de acolhimento é facultado aquando da entrada do novo colaborador e disponibilizado sempre que necessário, já que existem cópias controladas nas instalações.
4. A entidade é gerida efectiva e eficazmente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. São corrigidos os pontos fracos do controlo interno?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Existem pessoas de tal modo dominantes que ultrapassem os controlos em vigor?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Os controlos na Aluport são definidos de modo a serem cumpridos por todos os colaboradores, incluindo as figuras de topo como a gestão.
7. Está a entidade inserida num sector de crescimento?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
8. Está a entidade inserida num sector onde existe um forte peso ao nível das decisões políticas tomadas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	As decisões políticas tomadas nos dias de hoje influenciam todos os sectores de negócios (ex.: aumento da taxa do IRC).
9. Existem razões que possam pôr em causa a viabilidade da entidade?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	A Aluport tem conseguido manter a viabilidade do negócio durante estes períodos conturbados para o mundo dos negócios.
10. Tem-se mantido estável o nível de proveitos da entidade?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Os proveitos têm-se mantido estáveis embora com algumas pequenas descidas devido à situação económica do país
11. Que tipo de sistema de informação é o adoptado pela entidade (informático e/ou manual)?			O sistema de informação adoptado pela entidade é puramente informático.
12. Em que consiste esse sistema de informação?			O sistema de informação consiste na utilização do programa informático PHC® por todos os departamentos da entidade.
13. Acha que o sistema de informação da entidade está a ser usado na sua máxima capacidade?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Todos os sectores da entidade têm acesso e utilizam as informações provenientes do sistema.
14. Considera que existem políticas e procedimentos correctamente definidos para assegurar o cumprimento das directivas da gestão?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Para cada processo (ex.: vendas, compras) existem procedimentos claramente definidos com as directrizes a seguir aprovadas pela gestão.
15. Existe uma adequada monitorização dos controlos por parte da gestão (exemplo: reconciliações bancárias feitas atempadamente, verificação do cumprimento das políticas definidas de compras / vendas)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A gestão da Aluport preocupa-se em verificar tudo o que acontece na entidade, estando presente em todos os processos.

Anexo 9 - Produção

1. É utilizado o programa informático PHC© para identificar as novas matrizes a serem produzidas?

Sim ☒ Não ☐ Quando se dá início ao processo de elaboração de uma nova matriz, é aberto um documento no PHC© ao qual se dá o nome de ficha de entrada.

2. As matrizes são sempre acompanhadas de um documento identificador ao longo do processo de produção?

Sim ☒ Não ☐ A ficha de entrada referida na questão anterior acompanha sempre a matriz já que é o documento escrito onde estão especificados o nome do cliente e todas as características que a matriz deve ter.

3. São especificadas todas as características que o cliente pretende nesse documento?

Sim ☒ Não ☐ Como explicado na questão anterior a ficha técnica de entrada acompanha a matriz em todo o processo produtivo já que é o documento que inclui todas as informações necessárias para a elaboração da mesma.

4. Que medidas são tomadas caso o cliente não considere que os seus requisitos foram satisfeitos?

Entra-se em contacto com o cliente de modo a perceber quais as características que este considera não terem sido cumpridas. Caso o erro tenha sido da Aluport será feita uma nova matriz ao cliente.

5. A gestão da Aluport faz um registo das reclamações feitas por clientes?

Sim ☒ Não ☐

Anexo 10 – Vendas

1. Os documentos que originam a facturação são arquivados com a respectiva factura?

Sim ☐ Não ☒ Na Aluport os documentos originadores de facturação são as guias de transporte e as guias de remessa. Como o sistema de informação é todo informatizado, esses documentos são utilizados no próprio programa para a facturação então não existe uma necessidade de os arquivar juntamente.

2. É feito um acompanhamento regular da satisfação dos clientes?

Sim ☒ Não ☐ O gerente da Aluport é o responsável pelo acompanhamento da satisfação dos clientes. Este acompanhamento não está calendarizado, é feito regularmente por meio de visitas comerciais ou telefonemas.

3. São constituídas provisões para os clientes de cobrança duvidosa?

Sim ☒ Não ☐

4. São efectuadas diligências para o pagamento de dívidas?

Sim ☒ Não ☐ Mais uma vez é o gerente da Aluport o responsável pelas cobranças a clientes.

5. Quais são os procedimentos a tomar para a passagem de um cliente para o contencioso?

Inicialmente entra-se em contacto com o cliente, normalmente esta é tarefa do gerente. Este contacto é mantido até o saldo acumulado ser muito elevado ou até a antiguidade do saldo ser elevada. Nesse caso, e após verificação da não cooperação do cliente é efectuado um aviso por escrito de intenção de contencioso. Se não houver resposta do cliente no prazo de oito dias úteis após o aviso o caso é entregue ao advogado.

Anexo 11 – Existências

1. Existe um manual de procedimentos para esta área?

Sim ☒ Não ☐

2. A recepção de material é conferida com base nas guias de remessa e encomenda a fornecedor?

Sim ☒ Não ☐ É procedimento obrigatório de acordo com as directivas que regulam o processo de compras.

3. Todo o material que é recebido na entidade é registado no programa informático?

Sim ☒ Não ☐

4. Quando existe consumo de material esse mesmo é reflectido no sistema?

Sim ☒ Não ☐

5. Existe uma conferência das quantidades existentes no sistema com as quantidades reais?

Sim ☒ Não ☐ A conferência das existências é feita semestralmente. Este não é um processo diário ou mesmo semanal uma vez que as diferenças nunca são relevantes, então não se considera que seja uma tarefa a ser realizada com menor intervalo de tempo.

Anexo 12 – Procedimento Contabilístico

1. São seguidos os Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites?

Sim ☒ Não ☐

2. Todos os lançamentos contabilísticos são efectuados na conta correcta e com o valor dos documentos de suporte?

Sim ☐ Não ☒

3. As transacções são efectuadas com ordem da gestão?

Sim ☒ Não ☐ Todos os pagamentos são realizados através de cheques, assim sendo existe um controlo da gestão quanto às despesas incorridas. É exigência da gestão que se mantenha uma pasta com as cópias e duplicados das facturas para consulta aquando do pagamento.

4. Existe um manual de procedimentos contabilísticos?

Sim ☐ Não ☒ A Aluport não tem definido um manual de procedimentos contabilísticos, regendo-se a partir do Sistema de Normalização Contabilística

5. São elaboradas reconciliações bancárias mensalmente?

Sim ☒ Não ☐